



**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA  
SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCION DE FORMACIÓN Y SUPERACION  
PROFESIONAL DE DOCENTES  
DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE UPN**

**UNIDAD UPN 281 VICTORIA**

## **TESIS**

# **CONSEJO TÉCNICOESCOLAR: ESPACIO PARA FORTALECER EL TRABAJO COLABORATIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

***ESMERALDA LIZBETH REYNA AVALOS***

**CD. VICTORIA, TAM.**

**DICIEMBRE DE 2022**



**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA  
SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCION DE FORMACIÓN Y SUPERACION  
PROFESIONAL DE DOCENTES  
DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE UPN**

**UNIDAD UPN 281 VICTORIA**

**TESIS**

**CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR: ESPACIO PARA  
FORTALECER EL TRABAJO COLABORATIVO EN UNA  
ESCUELA PRIMARIA**

Que para obtener el título de Maestra en Educación Básica

PRESENTA

***ESMERALDA LIZBETH REYNA AVALOS***

**CD. VICTORIA, TAM.**

**DICIEMBRE DE 2022**

DICTAMEN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

Diciembre 06, 2022

C.

ESMERALDA LIZBETH REYNA AVALOS

**P R E S E N T E.-**

En mi calidad de Presidente del Comité de Posgrado e Investigación de esta Unidad y como resultado del análisis a su trabajo intitulado CONSEJO TECNICO ESCOLAR: ESPACIO PARA FORTALECER EL TRABAJO COLABORATIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA; opción: Tesis, a propuesta de la tutora la c. Mtra. Alejandra López Cepeda, manifiesto a Usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen para la obtención del Grado de Maestra de Educación Básica.



ATENTAMENTE  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Y SUPERIOR

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN

PROFESIONAL DE DOCENTES

SUBDIRECCIÓN DE FORMACIÓN DOCENTE

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE TALENTO

UNIDAD 281

CD. VICTORIA, TAM.

**DR. PEDRO JAVIER VARGAS GARCIA**  
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

## **Agradecimientos**

Al Señor Jesucristo por haberme dado los medios, la oportunidad y la perseverancia de poder iniciar y culminar una meta más en mi trayectoria profesional.

A mis padres, Julio Reyna Barrón y Ma. De los Ángeles Avalos Huerta porque con amor y dedicación forjaron en mí siempre el deseo de superación y esfuerzo, sin ellos no podría haber logrado esta meta más de mi vida, pues fueron quienes me brindaron la oportunidad de adquirir los primeros cimientos en mi educación y son mi mayor soporte ya que me siguen impulsando en todas las áreas de mi vida.

A mis hermanos, hermanita Perla Yaneth Reyna Avalos y cuñado por brindarme en todo momento su invaluable apoyo incondicional y las palabras de aliento que siempre fortalecen mi corazón y la confianza en mí.

A mis amigos, Ana y Edgar por mostrar una amistad sincera al darme esos continuos ánimos durante la elaboración de mi proyecto de tesis y compartir mi felicidad.

A mis maestros de la Universidad Pedagógica Nacional 281, por todas sus enseñanzas y porque con su gran profesionalismo logran ser fuente de inspiración para seguir preparándome académicamente.

A mi directora de tesis, la Mtra. Alejandra López Cepeda, por brindarme la orientación y el acompañamiento necesario para culminar con éxito mi trabajo de tesis.

## Resumen

Esta investigación cualitativa se realizó mediante una estrategia de indagación de estudio de caso con el propósito de fortalecer el trabajo colaborativo entre los docentes de Educación Primaria mediante el liderazgo directivo en los Consejos Técnicos Escolares. Esto debido a que el colectivo docente mostraba dificultad para llevar a cabo el trabajo colaborativo, situación que obstaculizaba realizar la mejora de las prácticas educativas.

La investigación se desarrolló mediante dos fases: diagnóstica y de intervención. La recopilación de datos se dio a través de videos, cuestionarios y listas de cotejo con la modalidad de educación a distancia, con el uso de la aplicación *Meet*, como consecuencia de la pandemia. En la etapa de la intervención se implementó la estrategia “Construyendo el trabajo colaborativo”, que consistió en tres actividades de una hora y media en reuniones de Consejo Técnico Escolar, con el propósito de promover el valor de la empatía para lograr el trabajo colaborativo en la escuela; reflexionar su importancia, su práctica para el logro de metas en común y generar un compromiso de corresponsabilidad en la construcción de acciones de mejora reconociendo el liderazgo de la gestión del directivo, para llevar a cabo esa acción. Entre los hallazgos relevantes están que los maestros tienen conocimiento de las ventajas del trabajo colaborativo, reflexionaron sobre ello e identificaron la empatía como característica de este tipo de trabajo y además lograron hacer conciencia de que tanto ellos como el directivo son responsables de la mejora educativa.

Palabras clave: Consejo Técnico Escolar, trabajo colaborativo, Educación Primaria, liderazgo directivo.

## Tabla de contenido

Capítulo 1. Introducción.....	5
Marco sociopolítico de educación .....	5
Planteamiento del problema.....	10
Contexto del problema. ....	13
Estudios que han investigado el problema .....	14
Deficiencias de los estudios y/o situaciones de la realidad.....	19
Pregunta de investigación. ....	23
Propósito.....	23
Justificación .....	23
Capítulo 2. Revisión de la literatura .....	25
El Consejo Técnico Escolar .....	25
El CTE: un espacio para el trabajo colaborativo.....	26
Función del directivo en el CTE.....	27
Rol del docente en el CTE. ....	29
El trabajo colaborativo entre docentes. ....	30
Características y ventajas del trabajo colaborativo.....	33
Perfil del docente que trabaja colaborativamente .....	34
El liderazgo directivo .....	34
Perfil directivo para el trabajo colaborativo.....	37
Capítulo 3. Metodología .....	41
Enfoque y método de investigación.....	41
Sujetos de estudio.....	42
Técnicas e instrumentos de investigación .....	44

Encuesta.....	45
Observación participante. ....	46
Procedimiento metodológico .....	47
Aspectos éticos .....	50
Capítulo 4. Resultados .....	53
Resultados de la fase diagnóstica .....	53
Concepciones del Consejo Técnico Escolar .....	53
Trabajo colaborativo .....	57
Liderazgo directivo.....	61
Resultados de la fase de intervención.....	63
Mediación pedagógica para fortalecer el trabajo colaborativo. ....	63
Uso de recursos multimedia para favorecer el trabajo colaborativo. ....	64
Preguntas como actividades de reflexión que fomentan el trabajo colaborativo. ....	68
Rol del directivo como mediador para favorecer el trabajo colaborativo.	74
Trabajo colaborativo entre docentes .....	78
Interdependencia en actividades colectivas.....	79
Actitudes docentes ante el trabajo colaborativo. ....	82
Cualidades de las personas colaborativas. ....	86
Conclusiones.....	90
Referencias .....	92
Apéndices .....	100
Apéndice A. Fase diagnóstica: Validación de constructos .....	100
Apéndice B. Fase diagnóstica: Entrevista para los docentes .....	102

Apéndice C. Estrategia de intervención.....	103
Apéndice D. Instrumentos de evaluación .....	110
Apéndice E. Registro de observación videograbado .....	114



## **Capítulo 1. Introducción**

En este capítulo se presenta el contexto sociopolítico de la educación pública en nuestro país, el planteamiento del problema de investigación, estudios relacionados con éste, sus deficiencias, los propósitos y justificación.

### **Marco sociopolítico de educación**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ayuda a los gobiernos para afrontar, entender y responder a los retos del mundo actual como se plantea en el Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación (OCDE, 2010). “La Organización ofrece a los gobiernos un marco en el que pueden comparar sus experiencias políticas, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas nacionales e internacionales” (párr.1).

Como se puede observar desde las diferentes organizaciones nacionales e internacionales, es necesario que exista una colaboración para poder afrontar las dificultades de los países, tal como se requiere en cualquier nivel de educación básica para enfrentar los retos educativos. Así mismo el trabajo colaborativo forma parte de una buena práctica.

La OCDE (2010) en su publicación: Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México, tiene como objetivo ayudar a las autoridades educativas en México, y a otros países integrantes de la organización, a fortalecer sus sistemas educativos. El informe se enfoca en las políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas, con el fin de mejorar los resultados de los niños en educación básica. Esta publicación desarrolla un marco comparativo de los factores

clave de la política pública en escuelas y sistemas escolares exitosos, y lo adapta al contexto y la realidad en México. Las recomendaciones proponen lo siguiente:

- Reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; profesionalizar la selección, contratación y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas.
- Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social” (p. 3).

Para consolidar esa profesionalización y brindar esa calidad o excelencia es necesario como se indica anteriormente, establecer unos estándares bien definidos de la práctica docente y un liderazgo directivo que deben incluir sin duda el trabajo colaborativo ya que se relaciona directamente con las necesidades que toda escuela presenta para poder llevar un buen trabajo acompañado de una visión de un líder incluyente. Ese liderazgo que desea afianzar la OCDE, también busca la excelsitud, misma que se llegará solamente si se fomenta o promueve una participación activa a través del trabajo colaborativo desde la función directiva hacia todo el personal docente, ya que solo de esa manera se podrá lograr una eficacia escolar.

Lo anterior es demanda del mundo actual en el que nos desenvolvemos, puesto que, exige que los docentes de las nuevas generaciones cuenten con ciertas competencias que los ayuden a enfrentar los problemas sociales, económicos, políticos, educativos y culturales que se le presenten en su vida cotidiana. Por tal motivo (Secretaría de Educación Pública, 2011, pag.9):

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) puesta en marcha en el 2009 tenía como política pública impulsar la formación integral de los alumnos que conforman la educación básica con el objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, mediante aprendizajes esperados y el establecimiento de Estándares Curriculares de Desempeño Docente y de Gestión, y es aquí donde se acentúa la importancia de la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la formación docente para que éste pueda ser un profesional eficaz y eficiente.

Los docentes y los directivos en la actualidad deben ser consciente que la educación permanente es primordial para su formación, dado que, a través de ésta se fortalece su práctica educativa mediante nuevos saberes y experiencias. Esta consciencia, al parecer se encuentra ausente entre muchos docentes y directivos que hoy en día desempeñan su función frente a grupo ya que existe cierta desmotivación y apatía para ser autónomo en su formación académica. Es necesario que los docentes y directivos tengan presente la importancia de aprender a lo largo de toda su profesión, sin importar la función y la edad que se tenga, pues aprender siempre enriquecerá la práctica logrando crear nuevos saberes y experiencias que aportarán a su desempeño en el aula.

Aunado a lo anterior, es relevante destacar que la heterogeneidad de alumnos es la muestra de la gran diversidad que existe en la sociedad, por ello, es necesario que el docente y directivo esté preparado para desempeñarse con éxito en el proceso de planeación y organización, y brinde a los docentes la oportunidad de aprender a interrelacionarse con sus compañeros sin importar las condiciones que se encuentren en la comunidad escolar. De igual manera esta diversidad existe entre los compañeros de trabajo que se desempeñan en una escuela, por lo tanto, es tarea del director ser ese ejemplo idóneo que le permita transmitir a sus compañeros docentes esos valores y actitudes para lograr relaciones de convivencia armónicas.

El docente que planea, desarrolla y evalúa formativamente podrá brindar un mejor servicio para potenciar la apropiación de aprendizajes en los alumnos ya que prevé, optimiza el tiempo, lleva un seguimiento y considera elementos previos, entre otras cosas. En ese sentido, al realizar el análisis de la práctica educativa con función directiva a pesar de que se han planeado las acciones con base a una ruta de mejora existen limitaciones para ejercer esa tarea, una de las principales es la carencia de personal para el trabajo administrativo, de tal manera que si el directivo tuviese personal que lo apoyase administrativamente, él podría dedicar tiempo suficiente para desarrollar apoyo académico a los docentes con una planeación basada en las necesidades educativas de la institución, entre las que destaca favorecer desarrollando con ello el trabajo colaborativo entre la planta docente como medio para lograr aprendizajes de calidad en los alumnos y elaborar consensualmente el Programa Escolar de Mejora Continua (PECM) propósito del Consejo Técnico Escolar (CTE).

En la actualidad la convivencia sana y pacífica ha cobrado una gran relevancia debido a que se han incrementado la apatía y la insensibilidad entre las personas, por ello, es importante que el docente posea los valores que la sociedad necesita para poder desempeñarse como un ser humano responsable, respetuoso, ético y empático para que pueda comprender a las personas con las que se desenvuelve y además aprenda a trabajar de manera colaborativa, es decir, es importante que aprenda a ser, ya que, como lo menciona Graham Green (citado por Savater 1996), que “ser humano es también un deber” (p.11). Con esta característica podrá crear un ambiente de confianza y colaboración entre los alumnos y entre sus compañeros docentes.

Se puede decir con lo anterior que no sólo es importante que el docente-directivo busque el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores del alumno, sino que es de suma importancia que él también trabaje para poder ser poseedor de dichas competencias y capacidades para que las pueda ofrecer, convirtiéndose en un ejemplo vivo de la movilización de los diferentes saberes, del saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir que tanto necesitan las nuevas generaciones y que forman parte de los cuatro pilares de la educación de acuerdo a los postulados de la UNESCO, al respecto, Morín (citado por Medina y Tobón, 2010) señaló que:

las competencias no producirán ningún cambio significativo si no cambiamos nuestra manera de pensar y sentir lo que es la formación de las personas, puesto que, a pesar de que las competencias se han venido aplicando en múltiples instituciones educativas y organizaciones, el cambio

todavía no tiene suficiente impacto, debido a que se nos dificulta cambiar de manera de pensar y de abordar las prácticas educativas (p. 92).

### **Planteamiento del problema**

La práctica profesional que se desempeña es como directivo en período de inducción, es decir que se cuenta con dos años con nombramiento limitado por haber sido promovida en un examen por concurso; posteriormente, de acuerdo con la Ley del Servicio Profesional Docente (LSPD, Diario oficial de la federación, 2018) se tendrá que presentar una evaluación que demuestre que se cuenta con el perfil para seguir ejerciendo la función de directivo técnico. Desde que se inició con la práctica educativa como directivo y elaborar consensualmente el Programa Escolar de Mejora Continua (PECM) propósito del Consejo Técnico Escolar (CTE) se han podido identificar varias problemáticas que obstaculizan el funcionamiento y organización de la escuela, entre éstas destacan, una notoria falta de disposición por parte de algunos docentes para realizar trabajo colaborativo, cierta apatía para mejorar la práctica docente, precaria motivación para realizar actividades encomendadas, dificultades entre algunos docentes para apoyarse mutuamente en el ámbito laboral, aunado a ello, la dificultad para fortalecer las relaciones interpersonales que permitan crear un ambiente de convivencia armónica. Además, se detectó que no solamente el docente frente a grupo presentaba ciertas características que limitaban la unidad en el centro de trabajo y el logro de una escuela más organizada y colaborativa, sino que también se unían otros actores como el profesor de educación física, el de taller de lectura y escritura, los intendentes y algunos padres de familia.

Ante esta situación, al inicio del ciclo escolar 2017-2018 se analizaron estas problemáticas con base en los productos elaborados en una sesión del Consejo Técnico Escolar, apoyado, además, de otros instrumentos como gráficas y tablas con los resultados de algunas evaluaciones que se realizaron para diseñar un el Programa Escolar de Mejora Continua (PECM) acorde a las necesidades del plantel. Entre los resultados del análisis de estos aspectos, algunas docentes se dieron cuenta de que, aunque se llevaban a cabo actividades que pretendían atender ciertas problemáticas, no se tenía el hábito de llevar un seguimiento y evaluación de éstas para llegar a una reflexión que permitiera la mejora de esas prácticas debido a que los anteriores directores no llevaban un correcto monitoreo. Asimismo, se denotó dificultad de los docentes para identificar los problemas prioritarios a solucionar.

En general la participación del colectivo docente fue escasa, si a esto se le agrega, la falta del tiempo que brindó la directora hacia los maestros estuvo limitada y fragmentada al tener que atender asuntos administrativos encomendados por el supervisor de la zona escolar, lo que obstaculizó guiar el trabajo del CTE de manera continua.

Cabe señalar, que el programa escolar de mejora continua no se logró terminar con éxito, razón por la que, la parte directiva optó por concluir esta tarea debido a que era necesario implementar acciones que implicarán el involucramiento y responsabilidad de los docentes en la consecución de los objetivos, ejemplo de ello, atender la renuencia de los docentes a vigilar la conducta de los alumnos durante el recreo y el desayuno, la organización de celebraciones cívicas y de tipo social, cuyo justificante para no realizarlo fue la

excesiva carga que se les encomendó, es decir, se manifestó un área de oportunidad para desarrollar en los docentes una estrategia de formación en donde el trabajo colaborativo fuera una meta prioritaria para lograr los fines educativos de la escuela.

Probablemente parte de esta carga de trabajo que ellos consideraron que estaban teniendo se debió a que la directora había pasado a los salones para revisar la planeación, registro de asistencia, portafolio de alumnos y formato de evaluaciones diagnósticas; en ese contexto, algunos docentes refirieron que no estaban acostumbrados a que ésta llevara a cabo esa acción, por lo tanto, el hecho de que el directivo pasara a revisar esa documentación, lo consideraron como acción evaluativa y además representaba -según lo expresaron- una carga más de trabajo.

Por otra parte, durante los CTE, frecuentemente se escucharon expresiones del colectivo como “siempre es lo mismo”, “otra vez”, entre otras, lo que muestra cierta desilusión y/o fastidio hacia lo que se vive en ese espacio de trabajo, aun cuando la directora les propuso que una vía para reflexionar sobre sus prácticas con la finalidad de identificar los problemas era realizar una videograbación de clase como estrategia para motivarlos a practicar la autoevaluación; aclarándoles que la información sería confidencial a excepción de quienes quisieran compartirla con los demás compañeros; la respuesta ante esta propuesta fue que este tipo de actividades no les resultaba edificante, dado que, no le veían una funcionalidad.

Es relevante señalar que en estos espacios de trabajo que nos brindaban los CTE, con frecuencia los docentes manifestaron que la falta de apoyo de los



padres de familia son la causa principal para que los niños no logren los aprendizajes enseñados en la escuela; así mismo aseguran que el interés que se tiene hacia la escolaridad es insuficiente debido a que no existe un deseo de superación por los mismos padres hacia sus hijos.

Ante esta situación, quedó de manifiesto que en esta escuela el CTE no se ha utilizado para lo que fue diseñado como un espacio en donde los docentes puedan presentar sus problemáticas, deliberar y la toma de decisiones sobre éstas, así como plantear soluciones viables en donde todos participen a través de un trabajo colaborativo que los oriente a compartir experiencias, puntos de vista diversos en un ambiente de respeto, tolerancia y compromiso de los involucrados; tarea en donde es fundamental el liderazgo del directivo.

Lo anterior significa, atender un área de oportunidad para llevar a cabo procesos de formación de los docentes y directivos en donde el eje de análisis sea la reflexión de sus prácticas docentes con vías a lograr el trabajo colaborativo y por ende el aprendizaje de los alumnos para la mejora educativa del plantel.

### **Contexto del problema.**

La escuela primaria en la que se laboró como directivo se localiza en una zona rural del municipio de Llera, Tamaulipas; la comunidad cuenta con instituciones de los niveles de Educación Básica: Preescolar, Primaria, Secundaria y de Educación Media Superior.

La escuela primaria es un centro escolar de organización completa con horario de 8:00 a 13:00 horas y atiende los seis grados con un director técnico, seis docentes frente a grupo, dos de inglés, uno de educación física, uno de taller de lectura y dos trabajadores de intendencia. Cuatro docentes que integran el

personal frente a grupo cuentan con su licenciatura con título y dos con licenciatura pasante. De igual manera son tres los docentes que egresaron de la Benemérita escuela normal Federalizada de Tamaulipas y tres de la Universidad pedagógica Nacional. En relación con el docente que imparte educación física, cuenta con licenciatura con título, los docentes de lengua extranjera cuentan con licenciatura terminada, pero sin título. La mayoría de los docentes tiene entre diez a quince años de servicio, lo que indica que poseen la juventud y energía suficiente para continuar mejorando en su formación.

La mayoría de los padres de familia solamente tienen nivel académico de primaria o secundaria, sólo un porcentaje mínimo tiene una carrera terminada. Las madres de familia se dedican en su mayoría a labores del hogar y los papás realizan trabajo agrícola.

La matrícula de la escuela actual es de 104 alumnos, sin embargo, ha ido disminuyendo debido a las frecuentes migraciones de las familias a otros lugares fuera de la comunidad, así como a sus alrededores por diversos problemas económicos o personales.

### **Estudios que han investigado el problema**

Existen numerosas investigaciones respecto al problema de estudio seleccionado, cuyos resultados muestran diferentes perspectivas que asumen los investigadores, así como sujetos y contextos diversos, de allí la riqueza de su análisis, por consiguiente, son aspectos para comprender la relevancia del problema.

González Isasi, De la Garza Saldívar y De León Hernández (2017), investigaron a través de un estudio de caso con enfoque cualitativo, desarrollado

en dos escuelas de Educación Básica mexicanas en las que participaron 54 educadores, cómo en las comunidades de práctica, implementadas en las reuniones de CTE, se propició el análisis de las prácticas de evaluación de aprendizajes a partir del trabajo colaborativo. Encontraron que los participantes reconocieron que el CTE es un espacio en el que tienen oportunidad de interactuar para intercambiar experiencias, “lo cual les permitió actualizarse en la práctica, en situaciones reales y contextualizada” (p. 30). En ellas, los profesores identificaron áreas de oportunidad para mejorar su práctica educativa mediante el trabajo colaborativo, así mismo, reconocieron la importancia del trabajo colaborativo en el espacio del CTE para la formación continua.

González-Isasi, Castañeda-Quiroga, Torres, Banda-González, Vargas-Torres y Ruiz-Rodríguez (2013), realizaron un estudio cualitativo con estudio de casos en tres Comunidades de Práctica en la que participaron 50 profesores mexicanos de Educación Básica, en el cual se buscó que realizaran una reflexión crítica de su quehacer docente con TIC. Identificaron que el trabajo colaborativo tuvo un buen impacto, pues les permitió aprender de los demás, que se apoyaran mutuamente para desarrollar su práctica, les ayudó a autoevaluarse y, además, a mejorar su práctica docente. Concluyeron que para que se logre el trabajo colaborativo es necesario alentar la comunicación entre pares, enfocar la atención a la disponibilidad de los recursos de TIC y sus posibilidades de uso, que los participantes tengan apertura para hacer y recibir comentarios y, además, que se trabaje a partir de metas compartidas.

Furguerle y Vitorá (2016), realizaron una investigación de tipo descriptiva con diseño no experimental de campo; la recolección de información se realizó por

medio de la técnica de la encuesta, bajo la presentación de un cuestionario con preguntas cerradas con una escala de estimación, el cual fue validado por un panel de expertos y alcanzada la confiabilidad por medio del coeficiente de Cronbach, cuyo valor fue 0,91, teniendo como población a ocho directivos y 65 docentes cuya sumatoria es igual a 73 sujetos en las instituciones educativas.

El estudio tuvo como objetivo determinar las características de liderazgo del directivo en las instituciones educativas de la Parroquia Juan Ignacio Montilla y se pudo identificar que el directivo no desarrolla plenamente las características de liderazgo, comunicación, motivación o apertura al cambio; por lo que se concluyó que la interacción con el personal se ve afectada por barreras comunicacionales, y escasamente se reconoce e incentiva la labor desarrollada por los docentes y demás miembros de la comunidad; asimismo, existe una resistencia por parte del directivo a asumir las políticas educativas, lo cual impide aunar esfuerzos para posicionar a las instituciones hacia las transformaciones en el quehacer escolar.

Rodríguez y Ossa, (2014) realizaron un estudio exploratorio de naturaleza cualitativa mediante entrevistas entre los docentes de la comuna de Tomé, Chile, cuyo propósito fue develar la percepción sobre el trabajo colaborativo que tienen los profesores de educación regular y educación especial, en el contexto de Programas de Integración Escolar. Los resultados señalaron la existencia de algunos grados de colaboración entre los docentes, apreciándose la influencia de concepciones tradicionales y discriminadoras entre las modalidades de educación regular y educación especial según el discurso de los participantes y se concluyó que se observa que el trabajo colaborativo se ve dificultado por un problema de cohesión social en la cultura y la organización escolar.

Hallinger y Heck. (2014) presentaron conclusiones extraídas de una serie de análisis empíricos con los que evaluaron los efectos de liderazgo colaborativo sobre la capacidad de mejora de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes, en una amplia muestra de las escuelas de educación primaria de Estados Unidos durante un período de cuatro años. Expusieron evidencias claras a la afirmación de que el liderazgo desarrollado por el director marca una diferencia en la calidad de la educación, el desarrollo de la escuela y el aprendizaje del estudiante. Estos resultados apoyaron la idea predominante de que el liderazgo escolar colaborativo puede repercutir positivamente en el aprendizaje de los estudiantes en las áreas de lectura y matemáticas, lo que mejora la capacidad de la escuela y por ende el aumento del rendimiento académico.

Arzola, Loya, y González (2016) realizaron un estudio etnográfico a partir de un convenio de colaboración interinstitucional entre los Cuerpos Académicos de “Política y Gestión en Educación” del Centro de Investigación y Docencia y “Cambio Educativo” del Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado con actores educativos, que laboran en escuelas primarias de tres municipios del estado de Chihuahua. Su propósito fue recuperar las concepciones que han construido con respecto a la dirección escolar, el liderazgo, el manejo de conflictos, el diálogo y la participación democrática. Los datos recabados indicaron que el discurso de la participación democrática se había instalado en los colectivos escolares, valorando a los directivos que abren las oportunidades de colaboración, que crean ambientes de confianza, cultivan la solidaridad y el desarrollo profesional del profesorado. Al mismo tiempo, criticaban y denunciaban las prácticas autoritarias, la unidireccionalidad en la toma de decisiones y la escasa

resonancia que puede tener la acumulación de títulos y certificados en el mejoramiento del trabajo directivo.

Concluyeron que, en la mayoría de los discursos recabados, había una concepción jerárquica y normativa sobre la dirección escolar, aunque elogiaban la apertura y el diálogo, reclamaban un liderazgo fuerte que pusiera orden. Además, que la emergencia de liderazgos paralelos se asocia con el conflicto y las tensiones políticas al interior de las escuelas, puesto que retan a la autoridad formalmente establecida.

Montero (2011) realizó una investigación sobre estudios de caso de proyectos de innovación educativa con Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) llevada a cabo mediante una estrategia de investigación-acción colaborativa a través de un proceso de acompañamiento a un grupo de profesores de un Centro Rural Agrupado (CRA) de la Comunidad Autónoma de Galicia. El propósito fue la comprensión del valor formativo de la colaboración entre profesores y profesoras. Encontró que términos como cooperación, colaboración, participación, trabajo en equipo -del profesorado- fueron utilizados de manera indistinta como sinónimos; términos cargados de valor, cobijados por diferentes perspectivas teóricas, con un buen número de autores interesados y evidencias empíricas dispares. Esos significados se refieren a la idea de trabajar junto a otros, de esfuerzo común en pro de alguna meta, de apoyo y ayuda. Compartir, contribuir, coadyuvar, comunicar son otros de los términos implicados en esta amplia red semántica. Concluyó que la colaboración es una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora.

Gross y Stiller (2014), implementaron la modalidad de taller donde expusieron el esfuerzo del trabajo colaborativo entre diferentes instancias de la Universidad de Costa Rica. El propósito fue lograr articular acciones, tanto a nivel teórico como metodológico, en la formación sobre accesibilidad del personal docente. Ello permitió un espacio para compartir experiencias docentes, brindar información y concientizar sobre las necesidades educativas del alumnado, encaminadas al fortalecimiento de una universidad inclusiva, en donde primaron el derecho y respeto a la diversidad.

Olivares Díaz y Hamuy Pinto (2012) realizaron un estudio de tipo cualitativo sobre las interacciones a través de un entorno virtual, mediante la implementación de una estrategia de trabajo colaborativo de alumnos de una carrera de Pedagogía en Educación General Básica en el marco de una actividad en un curso de ciencias y uno de matemáticas. El objetivo general fue analizar cómo se relacionan los componentes esenciales del trabajo colaborativo y los elementos de comunicación para el aprendizaje en línea. En este trabajo se analizó la presencia de los componentes esenciales para el trabajo colaborativo (los cuales incluyen el desarrollo de las habilidades colaborativas) y los componentes básicos de la comunicación en línea. Ambos tipos de elementos se manifestaron en forma entrelazada durante todo el desarrollo del trabajo.

### **Deficiencias de los estudios y/o situaciones de la realidad.**

La mayoría de los estudios de investigación relacionados al trabajo colaborativo encontrados pertenecen a otros países por lo que resulta una deficiencia ya que el contexto donde se presenta la problemática es distinto con el de México, por lo que los resultados de la aplicación de ciertas estrategias de

intervención podrían ser totalmente distintas.

Otra deficiencia encontrada en los estudios es que existen muchas investigaciones enfocados a centros de trabajo de distintos niveles, por lo tanto las características conductuales y formativas de los sujetos investigados también resulta diferente, por lo anterior, es necesario que existan más investigaciones enfocadas a docentes de nivel primaria que posean ciertas semejanzas ya que son estos quienes forman parte primordial en la educación básica que es donde más tiempo pasan las niñas y niños; pues son a través de docentes de este nivel donde se forman los conocimientos, actitudes y valores de los alumnos pero que podría dificultarse aún más si no se logra profundizar acerca de esta problemática tan frecuente en muchos centros escolares y que por ello fue necesario que se investigará y encontrar la manera en la que se puede contribuir a generar el trabajo colaborativo entre el colectivo e influya así positivamente en los aprendizajes no solo de los docentes sino de los estudiantes. Además de las deficiencias antes mencionadas, existen estudios que se centran en investigar el trabajo colaborativo en contextos que son ajenos a la educación, por lo que resulta una limitante en conocer más a fondo que pasa con el trabajo colaborativo entre los docentes del nivel de educación primaria, y para ello el presente trabajo de investigación se enfoca en este nivel y se pueda entender un poco más de la realidad que posiblemente estén viviendo también otras instituciones educativas y que estén limitando el logro de mejores resultados.

Las reuniones de CTE también eran aprovechadas para comentar algunas experiencias de aprendizaje de los alumnos y de manejo de contenidos, tanto las que consideraban positivas como las que no lo fueron. Lo anterior se relaciona



con la recomendación del Acuerdo 592 (DOF, 2011), en el que se establece, para el trabajo en las escuelas, el desarrollo de “acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo” (p.9), específicamente en lo relacionado a la construcción de aprendizajes por el colectivo de profesores. Sin embargo, se presentaban dos situaciones críticas: 1) generalmente se analizaban con mínima profundidad las situaciones presentadas y 2) en pocas ocasiones se daba seguimiento a los acuerdos tomados en dichas reuniones.

Por otro lado, en la agenda se incluían las temáticas establecidas por el jefe de sector educativo y se adecuaban, según su percepción, a las necesidades de la institución, siempre acordes con el desarrollo del Plan de Estudios y al Plan Anual de Trabajo (PAT).

Además, González-Isasi, et al, (2017, p.5) concluyó que esta tarea la desarrollaban los Asesores Técnicos Pedagógicos, quienes en algunos casos no se encontraban debidamente capacitados para desempeñar funciones académicas porque eran profesores de grupo habilitados para desempeñar esa función. Todo ello propiciaba que poco se lograra la generación de un ambiente organizacional estructurado con valores y creencias que contribuyeran a la coherencia de una cultura de la evaluación.

Y si a eso se suma que la mayoría de los docentes no están acostumbrados a ser apoyados por las sugerencias dadas por los ATP'S (que en algunos casos no están capacitados para esas funciones académicas), tampoco lo están para ser observados por el directivo a quien probablemente ven como

un actor que debe enfocarse solamente en lo administrativo, evadiendo así las evaluaciones y coevaluaciones que les permitan mejorar su práctica en la comunidad escolar.

En el estudio de González-Isasi, et al. (2017, pp. 9-10) se planteó que:

aunque al trabajar en los CTE en forma colaborativa en una Comunidad de Práctica, los profesores pudieron analizar, desde su experiencia sus prácticas de evaluación y con apoyo teórico, esto no fue suficiente para lograr una mayor productividad en la mejora de su práctica educativa, pues todavía se requiere trabajar para que se construya una cultura de evaluación y en el contexto educativo específico, en la que en el centro se encuentre la revisión de sus prácticas, la transformación que requieren y se incorporen a las prácticas en un proceso dialéctico.

Esto quiere decir que no es suficiente desarrollar cierta cantidad de reuniones para impulsar ese trabajo colaborativo, sino que se requiere construir una cultura de colaboración, y que esto signifique una práctica continúa ya que como señala Arzola, et al (2016, p.8) que:

En la mayoría de los discursos recabados, hay una concepción jerárquica sobre la dirección escolar. Aunque reconocen el valor de la participación, paradójicamente aceptan de manera tácita la condición de subordinación y la necesidad de un liderazgo fuerte que imponga respeto, guíe y, en última instancia, decida por los demás. La idea de un liderazgo múltiple, distribuido, resulta en algunos casos amenazante y conflictiva. Quizá la raíz de esta contradicción pueda rastrearse en la rigidez de los elementos estructurales del sistema educativo mexicano, caracterizado por la

verticalidad y el centralismo, y en la cultura antidemocrática que tradicionalmente se ha cultivado y permea todavía en los centros educativos.

A pesar de que en el estudio de Olivares y Hamuy (2012) realizó un estudio de tipo cualitativo donde se analizó la presencia de los componentes esenciales para el trabajo colaborativo y los componentes básicos de la comunicación en línea, se concluyó que en aquellos grupos donde la dimensión social estuvo presente en menor medida, hubo mayor dificultad para conformar grupos de trabajo eficientes, uno de los elementos básicos del trabajo colaborativo difícil de analizar así como también de encontrar relación con la comunicación en línea, fue determinar los niveles de conciencia de la responsabilidad individual de cada integrante.

### **Pregunta de investigación.**

¿Cómo el liderazgo directivo favorece el trabajo colaborativo entre los docentes de Educación Primaria en el Consejo Técnico Escolar?

### **Propósito**

El propósito de este proyecto de investigación cualitativa mediante una estrategia de indagación de estudio de caso fue el fortalecer el trabajo colaborativo entre los docentes de Educación Primaria mediante el liderazgo directivo en los Consejos Técnicos Escolares.

### **Justificación**

El estudio de esta investigación es de gran interés para los supervisores, ATP y directores que quieran conocer cómo pueden a través de los CTE fortalecer el trabajo colaborativo entre el personal docente y pueda influir de manera positiva

en el ambiente de trabajo y en la práctica docente del colectivo.

El fortalecimiento del trabajo en equipo promueve la participación positiva de todos los integrantes buscando dar lo mejor de sí para lograr una meta en común que traerá consigo mejores resultados y alcanzar logros comunes

A través del trabajo colaborativo se pueden fortalecer las relaciones interpersonales de los actores educativos, creando un ambiente de trabajo agradable y de confianza, impactando así en un mejor funcionamiento y organización escolar y por consiguiente mejores enseñanzas y mejores aprendizajes.

## **Capítulo 2. Revisión de la literatura**

En el presente capítulo se abordan los elementos teóricos que se revisaron para poder profundizar acerca del problema de investigación sobre la influencia del liderazgo directivo en el trabajo colaborativo entre los docentes en el espacio de los CTE. Se abordan temáticas relacionadas que dan sustento para la interpretación de los resultados de la investigación: (a) El Consejo Técnico Escolar, (b) Función del directivo en el CTE, (c) Rol del docente en el CTE y (d) El trabajo colaborativo entre docentes.

### **El Consejo Técnico Escolar**

Conforme al Acuerdo número 12/05/19 por el que se modifica el acuerdo número 15/10/17 en el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica, (Diario Oficial de la Federación, 2019, p.1)

el Consejo Técnico Escolar (CTE) es el órgano colegiado de mayor decisión técnico pedagógica de cada escuela de educación básica, cuya misión es mejorar el servicio educativo que ésta presta, enfocando sus actividades al máximo logro de los aprendizajes de todas y todos los alumnos, mediante la toma de decisiones informadas, pertinentes y oportunas y el fomento del desarrollo profesional del personal docente y directivo en función de las prioridades educativas, que entre otros propósitos tiene el CTE para la consecución de la misma.

Es así como el CTE es considerado ese espacio donde será oportuno hablar de temas que fortalezcan o favorezcan el trabajo colaborativo, mismo que ayudará o facilitará la misión de mejorar el servicio educativo para alcanzar de un

desarrollo integral de los alumnos en sus diferentes niveles de maduración y grupos de estudio.

De acuerdo al documento Organización de los Consejos Técnicos Escolares 2019-2020, elaborado por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica, de la Secretaría de Educación Pública (2019), se plantea que el CTE es un órgano colegiado con la mayor decisión técnico-pedagógica, y que tiene como propósito principal la mejora continua del servicio educativo que presta la escuela, para garantizar que ninguna niña, niño o adolescente se quede atrás o se quede fuera de los aprendizajes y de las oportunidades de desarrollo integral que brinda la vida escolar.

**El CTE: un espacio para el trabajo colaborativo.**

Las autoridades educativas están conscientes de que el tema del trabajo colaborativo es de suma importancia para el cumplimiento de la misión de los CTE, y es por ello que en el décimo sexto artículo del capítulo V (Funcionamiento del CTE) del acuerdo número 15/10/17 publicado en el Diario Oficial de la Federación (10/10/2017) por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica, menciona que en las sesiones de CTE se promoverá:

- a) El trabajo colaborativo, será responsabilidad de todo el personal educativo colaborar activamente mediante la distribución adecuada del trabajo en las sesiones para asegurar el éxito de la tarea educativa.
- b) El aprendizaje entre pares y entre escuelas, con el fin de intercambiar conocimientos y experiencias enfocadas a la mejora del servicio educativo. Este trabajo promoverá el intercambio entre docentes de un

mismo grado, ciclo o academias, según corresponda.

- c) El diálogo abierto, respetuoso, sustentado y constructivo con los distintos actores del proceso educativo, incluyendo al alumnado y a las madres y los padres de familia o tutores, como un medio que permita discutir los problemas propios del contexto escolar y buscar soluciones conjuntas.
- d) La retroalimentación oportuna al Colectivo Docente de los hallazgos en la implementación de acciones individuales y colectivas, en las evaluaciones internas y externas, los resultados de observaciones entre pares y demás información disponible sobre los aprendizajes del alumnado y el servicio que ofrece la escuela (p.4).

Como se puede ver, el trabajo colaborativo debe hacerse presente desde las reuniones de CTE para que se puedan llevar a cabo a la práctica en las diferentes actividades que se realicen a nivel escuela; además, acciones como el diálogo respetuoso, aprendizaje entre pares y retroalimentación de acciones colectivas, serán necesarias para reforzar este modo de trabajar tan importante para el éxito de escuela.

### **Función del directivo en el CTE.**

En el artículo 8 del capítulo II del acuerdo número 15/10/17 publicado en el Diario Oficial de la Federación (10/10/2017) por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica, establece que dentro de las funciones del presidente del CTE (director de la escuela) están no solo el tener claridad en los propósitos de cada

una de las sesiones a desarrollar, sino también debe de tener dominado los contenidos o temas que se van abordar. Además, deberá generar un ambiente de confianza y empatía para que los participantes puedan expresar de manera abierta sus ideas, experiencias, problemas y logros en la escuela, así como identificar las competencias de cada uno de los integrantes del CTE para que pueda motivar a los que menos intervienen en las sesiones y los pueda involucrar. El presidente debe promover la reflexión y la actitud autocrítica para favorecer la búsqueda de soluciones a los problemas de la escuela. También debe incidir a favor de la construcción consensuada de prácticas educativas, acuerdos y compromisos. Motivará y dinamizará las sesiones del CTE acordando con los integrantes del consejo en mención, los compromisos de trabajo necesarios para el uso eficiente y óptimo del tiempo en cada sesión, estructurando y organizando las sesiones para lograr alcanzar la misión y propósitos de éste. Otro aspecto importante es que desarrollará las actividades de las sesiones del CTE en función de las prioridades educativas de la escuela.

A través de este documento se puede percatar de que es el directivo quien debe iniciar con esa habilidad de poder construir el ambiente de confianza y empatía que tanto se requiere para facilitar un trabajo colaborativo, mismo que se puede fortalecer promoviendo esa reflexión ante las diversas problemáticas mediante la democracia para la construcción de acuerdos y compromisos y una constante motivación para lograr cubrir las prioridades de la escuela.



**Rol del docente en el CTE.**

El rol del docente en los CTE tiene gran relevancia ya que es a través de su asistencia y participación activa que podrá lograrse un trabajo colaborativo puesto que si asumen los compromisos establecidos en colectivo con una actitud positiva y favorable se podrán ver cumplidos los propósitos de cada una de las sesiones del CTE, tal como lo marca el acuerdo número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica; del capítulo II, artículo 9, menciona que corresponde a los integrantes del CTE:

- a) Asistir a todas las sesiones del CTE de acuerdo con el turno en que laboran, cuando cubran dos turnos participarán en ambos CTE, cumpliendo con su carga horaria laboral.
- b) Participar con los insumos, evidencias o la información necesaria para desarrollar y sustentar los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de la Ruta de Mejora Escolar.
- c) Acordar con el presidente del CTE, los compromisos de trabajo necesarios para el uso eficiente y óptimo del tiempo en cada sesión del CTE.
- d) Cumplir los acuerdos y compromisos asumidos en las sesiones y registrados en el Cuaderno de Bitácora del CTE.
- e) Asumir una actitud autocrítica y reflexiva ante las problemáticas educativas que enfrenta la escuela y propositiva en la búsqueda de soluciones (p. 3).

De igual manera el documento Organización de los Consejos Técnicos Escolares (Secretaría de Educación Pública, 2019-2020), aborda cómo los colectivos docentes enfrentarán nuevos desafíos y oportunidades para lograr el desarrollo de esas acciones de mejora escolar que se requieren para los alumnos de la escuela. Hace referencia a aspectos tales como: la promoción del sentido de comunidad mediante la motivación a la participación de los alumnos y sus familias para el logro de esta mejora en la escuela; establecimiento de un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), donde el alumno sea el centro del quehacer educativo que incluya una visión compartida en la comunidad escolar con objetivos que estén al alcance y con ámbitos de acción que consideren las distintas condiciones de la realidad escolar; favorecer el diseño e implementación paulatina de buenas prácticas docentes, en la escuela y en las aulas, con énfasis en la equidad, excelencia, inclusión, integralidad, participación democrática y la cultura de paz; brindar el espacio al colectivo docente para poder abordar temas de su particular interés o preocupación, de acuerdo con sus circunstancias y contexto específico.

### **El trabajo colaborativo entre docentes.**

El trabajo que debe predominar en una escuela debe ser de colaboración, ya que solo de esta manera se podrá lograr cumplir cada uno de los propósitos que se establezcan en común acuerdo, ya que Maldonado Pérez, M. y Sánchez T (2012, p. 101) enfatizan:

el trabajo colaborativo como una estrategia didáctica, mediante la cual todos los miembros participan en “conjunto” para el logro de metas comunes; donde el trabajo resultará productivo cuando se realiza una

interacción social, que induce al intercambio favorecedor del aprendizaje y genera conocimiento, que beneficia el aprendizaje de los estudiantes.

De allí que, se puede afirmar que el trabajo colaborativo hoy en día es un tema de gran relevancia para poder lograr formar instituciones educativas efectivas, pero a pesar de que muchos de los docentes reconocen la importancia de este para el logro de los propósitos establecidos no lo llevan a cabo dentro de su práctica diaria. Debido a la ausencia de este tipo de trabajo es como surgen problemáticas internas en los centros escolares que se acrecientan y se vuelven difíciles de resolver debido a la gran cantidad de factores que intervienen.

Por ello, es necesario recordar lo que afirma Morín, quien es considerado el padre de la complejidad, cuando refiere acerca de que es necesario tener una visión compleja holística y no solo reduccionista que estudie solo las partes sin ver la relación que estas tienen con el todo, ya que el paradigma de la complejidad tiene un carácter transdisciplinar, es decir que abarca diferentes disciplinas de manera transversal, teorías, ciencias, pensamiento científico, posiciones, conversaciones, disciplinas, aproximaciones, creaciones artísticas, literarias o tecnológicas, han contribuido y continúan contribuyendo a la construcción de este paradigma emergente.

Es decir, que la falta del trabajo colaborativo que pueda haber en un centro escolar no solamente se debe a la falta de una actitud positiva sino probablemente a la formación académica, los valores, problemas personales entre otros factores que probablemente no se tomen en cuenta porque se perciben o no se ven a simple vista. Esto nos lleva a tratar de comprender el paradigma complejo que como lo señaló Morín (Citado por Raiza, Cadenas, Pachano, Pereira y Torres ,

2002, p. 7). Es entendido como "un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas <nociones matrices> que generan y controlan el pensamiento, es decir la constitución de teoría y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada.

Morín plantea que el todo es más y al mismo tiempo menos que la suma de las partes (citado por Raiza et al; 2002, p 8).

La complejidad está regida por tres principios: el principio dialógico - orden y desorden mantenidos a la vez en una unidad - el principio de recursividad, que rompe con la idea lineal de causa - efecto, de producto-productor, de estructura superestructura, porque el todo constituye un ciclo autoconstitutivo, autoorganizador y autoproduccion y el principio hologramático que promulga que el todo está en las partes que están en el todo.

El principio dialógico explica la necesidad de que se busque un orden puesto que para que haya un orden tuvo que haber un desorden, en este caso, refiriéndonos a la problemática de la falta del trabajo colaborativo, se busca lograr que se fortalezca y/o desarrolle puesto que no existe. Y el principio de la recursividad nos habla de que la causa no siempre produce el mismo efecto, ya que un efecto minúsculo puede generar un efecto mayúsculo, pues no siempre hay reciprocidad en el tamaño del efecto. Es así como los pequeños roces entre el personal docente de una institución pueden impactar grandemente y de manera negativa el ambiente laboral de la misma, desencadenando otras problemáticas que influyan en los resultados académicos de los alumnos.

En lo que respecta el principio hologramático que refiere la importancia de

ver las partes en el todo y el todo en las partes, abre la necesidad de estudiar la problemática del trabajo colaborativo, como se mencionó anteriormente, no solo bajo ciertos factores, sino analizando el todo para obtener una mejor explicación de la realidad, lo que significa visualizarlo desde el contexto social específico.

Por lo anterior, como sustenta Morín (citado por Raiza et al; 2002) se puede concluir que ante cualquier problemática no se puede hacer un juicio desde una sola dimensión ya que es necesario comprender todas las partes constitutivas, y por ello se debe desarrollar las características que ayuden a fomentar el trabajo colaborativo como lo es la empatía, el respeto, la tolerancia, la asertividad y la proactividad.

### **Características y ventajas del trabajo colaborativo.**

El trabajo colaborativo es una dinámica de trabajo que trae consigo muchos beneficios pero que deben de cumplir con ciertas características para denominarse colaborativo. De acuerdo con Vázquez, Hernández, Vázquez, Juárez y Guzmán (2017) el trabajo colaborativo debe poseer las siguientes características: “a) acuerdo de una meta en el marco de un problema del contexto; b) actuación con un plan de acción; c) desempeño sinérgico; d) actuación con metacognición; e) interacción con comunicación asertiva; f) responsabilidad personal” (p.341,342). Además, nos menciona que a través de la colaboración se pueden resolver de manera conjunta, logrando un mejor resultado que si se hubiera realizado de manera individual; también ayuda a estimular la motivación y creatividad logrando desarrollar las competencias o habilidades de los miembros ya que los que poseen mayor experiencia se convierten en un ejemplo; promueve la ayuda mutua e inclusión debido a que se practica la tolerancia, respeto y

empatía al aceptar la diversidad que existe entre ellos.

### **Perfil del docente que trabaja colaborativamente**

En el sistema educativo actual la visión del docente que se tiene es aquel que no solo aprende sino que también colabora en la escuela, que tiene claro que el trabajo no se realiza de manera individual o aislada sin que se lleva a través de la colaboración con sus compañeros del plantel teniendo en cuenta que el ser humano es un animal gregario, por lo tanto, el perfil se considera la importancia del trabajo colaborativo, el aprendizaje profesional en la toma conjunta de decisiones fundamentadas y la importancia del fomento de la convivencia armónica.

El perfil del docente actual incluye que el maestro debe aprender y colaborar en la escuela para propiciar el aprendizaje y desarrollo integral de los alumnos donde su actuar apunte a la participación, colaboración y trabajo encaminados a prestar un servicio educativo de excelencia para todos los alumnos, lo cual le demanda comprometerse con una cultura de aprendizaje, en la que la mejora de los resultados educativos sea una aspiración común del colectivo docente (Secretaría de Educación Pública, 2019b, p. 19)

### **El liderazgo directivo**

En la actualidad se necesitan líderes que fortalezcan y desarrollen equipos de trabajo colaborativos y para ello es necesario que lleven a cabo estrategias transformacionales, ya que según Ramírez (como se citó en Tellez 2010, p.4) citado por “Las estrategias llamadas transformacionales dependen de la persuasión, el idealismo y el entusiasmo intelectual, motivando a los empleados

por medio de valores, símbolos y de una meta compartida”.

Este tipo de estrategias buscan transformar, en este caso al docente, no solo para lograr un actuar temporal sino para lograr un cambio desde su pensar que lo lleve a modificar su actuar diario, por ello sin duda algún que esa motivación intrínseca a través del ejemplo mismo del líder directivo mediante la práctica de valores contribuirá a que puedan ser más fácilmente persuadidos o convencidos a un cambio para beneficio colectivo, logrando así la concreción de los objetivos o metas compartidos

Por ello a juicio de Martí (como se citó en Furguerle y Vitora, 2016, p. 209): el liderazgo es la habilidad para ganar y retener seguidores, significa que sólo es posible entenderlo desde la interacción, así como la influencia transformadora ejercida sobre otros. Por ello, el directivo como líder es la persona capaz de atraer al personal docente, administrativo, de mantenimiento; además de los padres, representantes y comunidad para llevar a cabo las acciones propuestas en consenso, en función de viabilizar el proceso educativo en lo pedagógico, la gestión y lo comunitario, para alcanzar la calidad.

Por lo que el directivo tiene un rol muy importante en un centro escolar pues será quien se encargue de formar un verdadero equipo de colaboradores que busquen el logro de sus objetivos comunes como sostiene Furguerle y Vitora (2016, p.112):

El directivo en las instituciones educativas reúne un conjunto de características personales y habilidades de gestión, las cuales permitan lograr con éxito las metas con la participación de los actores educativos. La principal

característica que el directivo como líder puede desarrollar se encuentra en el ser; es decir, en la práctica y en la vivencia de los valores.

Por esto se puede justificar la importancia de la estrategia de intervención que se diseñó, puesto que, se centró en el personal docente del centro escolar en el que se realizó la investigación, debido a que se observaban actitudes y comportamientos que reflejaban la apatía para trabajar de manera colaborativa, (problemática que se confirmó durante la fase de diagnóstico). Para esto, sin duda, se tuvo que manifestar una de las características que debe de tener un líder y es el uso de las siguientes preguntas ¿qué pasaba y por qué? era necesario esta interrogante, para su reflexión, análisis y así indagar para poder intervenir de la mejor manera. Esto sin duda llevaría a mirar hacia adelante, en busca de buenos resultados y que probablemente era uno de los desafíos más difíciles debido a que no era una problemática reciente, sino que, de acuerdo a varios docentes, era una situación que desde tiempo atrás se presentaba y que ningún directivo anterior pudo lograr algo al respecto, o probablemente no quisieron hacerlo por la complejidad que esto implicaba.

Para el diseño de la estrategia de intervención es necesario enfocarse en la “maximización de oportunidades” que es aquella que reconoce que lo pertinente no es cómo hacer las cosas correctamente, sino investigar aquello que es correcto hacer para poder enfocarse en esos recursos y esfuerzos en ellas, como lo que se realizó en cada una de las actividades que forman parte de la estrategia de intervención.



### **Perfil directivo para el trabajo colaborativo**

En la actualidad es indispensable que todo líder directivo posea los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se requieren para trabajar colaborativamente, es por ello que la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, (Secretaría de Educación Pública 2018, p.30) hace mención en la dimensión 3 “Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad”. El director de Educación Primaria para el desarrollo de su gestión es necesario que la reflexión se establezca como una de las manifestaciones constantes de su quehacer profesional, esto le permitirá acceder a nuevos conocimientos generados en diferentes momentos como es en la reflexión individual, en colaboración con los docentes de la escuela, además de establecer redes de conocimiento con sus pares.

Esta reflexión individual y en colectivo se podrá llevar a cabo en las reuniones de CTE, ya que es un espacio donde se reflexiona y analizan los diferentes temas de interés común, como lo fue en este caso, la importancia del trabajo colaborativo; mismo que se relaciona con la dimensión 4 que refiere a la promoción de principios éticos y que señala que:

El desempeño de la función directiva requiere del ejercicio en la gestión diaria de la escuela de los principios éticos y los marcos normativos que rigen la educación pública en el país, y que son el centro y sentido de los servicios educativos. Así mismo, esta dimensión integra elementos en el perfil de desempeño que permitan al director ejercer las actitudes y habilidades necesarias para la negociación, la resolución de conflictos,

generación de espacios y ambientes favorables para el desarrollo de aprendizajes, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar. (Secretaría de Educación Pública, 2018, p.30)

Sin duda alguna el perfil que se exige por parte de la secretaria para atender o dirigir un centro educativo es de mucha relevancia pues es el punto de referencia que el directivo debe tomar en cuenta para dirigir con éxito todas las habilidades que se requieren un centro educativo.

La demanda del perfil directivo como puede observarse en esta dimensión y anteriormente descrita, exige que el directivo debe poseer esas actitudes y habilidades de resolver conflictos y de generar, a través del ejemplo y la aplicación de diferentes estrategias, de la creación de espacios y ambientes favorables para una sana convivencia y que además impactara sin duda en el desarrollo del aprendizaje de los alumnos, por ello Conley y Goldman (citados por Lashway, 1996, p. 4) refirió que:

Los directores trabajan de modo facilitador cuando superan la limitación de recursos, forman equipos, retroalimentan, crean redes de comunicación, coordinan y manejan los conflictos. Esta facilitación genera un ambiente enfocado al cambio y la cooperación en el cual los profesores pueden desarrollar habilidades de liderazgo al buscar metas comunes y producir un ambiente de trabajo democrático que incorpore los ideales más altos.

Por tal motivo, si todos los actores realizan su mayor esfuerzo desde su función, el directivo no solo podrá crear un ambiente óptimo para lograr los ideales de cambio, si no que podrá motivar la generación o formación de más líderes que

ayuden el logro de todas las metas propuestas ya que además como sustentó Anderson (2010)

Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. De parte de los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas (p.40).

El trabajo colaborativo se ha vuelto una característica indispensable para el mejoramiento de resultados de cualquier organización puesto que como lo comprobó Anderson (2010, p 43) mediante estudios comparativos donde establece que “la calidad de los resultados es frecuentemente más alta en escuelas donde se ha desarrollado una cultura colaborativa, y que la disposición orientada hacia el progreso es más fuerte donde la gente colabora de manera permanente en su trabajo”.

Para esto, los miembros de la escuela tienen que compartir la visión y las metas comunes para que sean partícipes también de las decisiones que limitan el desempeño del trabajo escolar y puedan construir en conjunto un plan de trabajo que resuelva todos los problemas que les perjudican.

Anderson (2010) afirma “Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes” (p. 43), es por ello que una de las

características principales del perfil directivo para fortalecer el trabajo colaborativo es precisamente llevar a cabo acciones que fomenten el desarrollo o la creación de una cultura colaborativa, empezando primeramente por crear un ambiente de respeto y de confianza que logre desarrollar o fortalecer la disposición de los docentes, a través del reconocimiento continuo de las fortalezas.

### **Capítulo 3. Metodología**

En el presente capítulo se describen: el enfoque, método de investigación, sujetos de estudio, técnicas e instrumentos, procedimiento metodológico, procedimiento de análisis de información, así como los aspectos éticos de la indagación.

#### **Enfoque y método de investigación**

La metodología se puede entender como el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines; el método es el camino que hay que seguir para acceder al análisis de los distintos objetos que se pretenden investigar.

Desde este punto de vista, se determinó que el enfoque de la investigación fuera de tipo cualitativo, dado que, de acuerdo con Rodríguez, Flores y García (1996), es multimetódica en su aplicación e interpretación, puesto que, estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, es decir, intenta sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que construyeron las personas implicadas. Asimismo, es acercarse a la realidad, describirla, conocerla, explicarla, interpretarla, dónde se está, a dónde se quiere ir y cómo hacerlo.

Por tal motivo fue este tipo de investigación la que se seleccionó, dado que, que era la que permitía acercarse más a ese contexto natural a través de los CTE, pues fueron éstos un espacio ideal donde se pudieron observar, analizar y reflexionar las participaciones y comportamientos de los docentes que formaron parte de este estudio, con la finalidad de desarrollar el trabajo colaborativo en la institución.

La metodología de investigación seleccionada fue el estudio de caso porque a través de éste “se explora a profundidad un programa, evento, actividad, proceso, de uno o más individuos. Los casos son limitados por el tiempo y actividades, con variedad de procedimientos de recolección de datos, donde ésta suele ser detallada” (Stake, 1999 p.21).

Este tipo de metodología facilitó la exploración de los sujetos de estudio tomando en cuenta diversos factores que influían en la problemática de la investigación, que al tener la oportunidad de reunir a los docentes en los CTE cada cierto tiempo durante todo el ciclo escolar se pudo explorar con mayor profundidad y así lograr mediante diversas estrategias de intervención un fortalecimiento de lo que se busca a través de esta investigación, el trabajo colaborativo.

### **Sujetos de estudio**

En esta investigación participaron siete docentes, seis frente a grupo y uno de educación física, así como el directivo técnico quien se desempeñó como investigador. Este personal docente estaba integrado por cuatro mujeres y tres hombres que no mantenían una relación de confianza que pudiera originar un ambiente adecuado para el trabajo en colaboración, puesto que, las relaciones interpersonales con frecuencia no eran asertivas, por lo que se dificultaba el diálogo, la toma de decisiones y acuerdos con base a criterios académicos orientados a la solución de las diversas problemáticas para la mejora de las prácticas educativas.

Dentro del colectivo existe una variedad de estilos de enseñanza, que sin duda son de gran relevancia para poder lograr los propósitos establecidos en la estrategia de intervención, por lo anterior, se destacó que durante la realización

de diferentes actividades se observó que los docentes se muestran cautos, discretos e incluso a veces distantes, aunado a la falta de una planeación adecuada a las necesidades educativas de los alumnos lo cual es una característica que se busca desarrollar en los sujetos de estudio a través del trabajo colaborativo.

Esta área de oportunidad que presentan los docentes para trabajar colaborativamente se relaciona con lo que Bachelard (1948) refiere en el obstáculo epistemológico relacionado al conocimiento unitario y pragmático que se refiere cuando se ve una realidad mediante ideas preconcebidas, lo que impide ver la realidad de manera objetiva, aspecto que se manifiesta cuando los docentes tienen ya una idea del ambiente laboral rutinario, creyendo que como siempre ha sido de esa manera, no va a cambiar ya que quizá no se considera importante trabajar en esta área de oportunidad que se tiene como colectivo.

Otro obstáculo que da cuenta de la situación es el denominado sustancialista que se refiere a cuando no se indaga a profundidad lo que sucede en la realidad y solamente se continúa en una zona de confort, en la que se sume que el entorno es inamovible. Este obstáculo no favorece que los docentes puedan desarrollar la empatía debido a que hay un pensamiento reduccionista, basado sólo en lo que observan de manera inmediata, evitando estrechar o fortalecer relaciones para tratar de comprender y entender la forma de ser del compañero y así trabajar mutuamente para mejorar en aquello que cada uno está fallando. Es así como cada uno trata de culpar al otro sin pensar que quizá sería interesante empezar a aprender a cambiar ciertas actitudes y mentalidades que favorezcan un ambiente laboral pertinente para llevar a cabo las actividades escolares.

Por lo anterior, la estrategia de intervención del proyecto de investigación se enfocó en lograr fortalecer el trabajo colaborativo mediante diversas actividades como lo son, resolución de cuestionamientos, lectura de textos, análisis de casos, realización de consignas en equipo que se orientaron principalmente hacer reflexionar a los docentes sobre la importancia que tienen sus actitudes mediante el constante análisis y evaluación de las diferentes consignas que se lleven a cabo para mejorar los comportamientos de cada uno y poder crear un ambiente colaborativo que impacte positivamente en la comunidad educativa en todas las áreas.

Con ello se esperó que los docentes aprendieran a trabajar colaborativamente en un ambiente laboral sano y de convivencia caracterizado por la práctica de la empatía, tolerancia, compromiso, solidaridad y todos aquellos valores indispensables de los que actualmente hacían falta fortalecer.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

En opinión de Campoy y Gomes (2009, p. 275), “las técnicas se refieren a procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información vinculada con el método de investigación que estamos utilizando. Estas dependerán del marco de investigación que se vaya a realizar”.

Para seleccionar las técnicas fue necesario darle mayor relevancia a la pregunta de investigación, pero sin perder de vista factores como el tiempo disponible, los recursos y quién los otorga, el conocimiento previo acumulado sobre el tema específico y el grado de encadenamiento del estudio concreto con otros.



Las técnicas cualitativas proporcionaron una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado ya que son de más rápida ejecución, permitieron más flexibilidad en su aplicación y favorecieron establecer un vínculo más directo con los sujetos.

### **Encuesta**

Esta técnica se utilizó porque de acuerdo con Babbie (Citado por Cresweell 2009 p.161), la encuesta permite generalizar con una muestra, hacia una población; de manera que se puedan hacer inferencias sobre características, actitudes o comportamientos de esta población. Además, es una técnica que da la facilidad de diseñar cuestionarios que facilitó la prontitud de resultados.

Al respecto, García, Alfaro, Hernández y Molina, (2006) destacaron que “el cuestionario es un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas” (p. 2). Refirieron varios tipos de cuestionarios, en el caso de la presente investigación se seleccionó el cuestionario autoadministrado en grupo con presencia de un entrevistador, puesto que, tiene la ventaja de presentar la garantía de anonimato de los sujetos y menor coste que la entrevista personal.

Es por lo anterior que se diseñó un cuestionario de ocho preguntas (ver apéndice B) con la finalidad de conocer la perspectiva de los docentes acerca de la funcionalidad de los CTE; identificar la conceptualización personal de lo que significa el trabajo colaborativo; realizar un análisis y reflexión acerca de la perspectiva que se tiene del trabajo colaborativo que consideran existe en la escuela, así como reconocer las fortalezas y debilidades de liderazgo para mejorar la práctica del directivo investigador.

### **Observación participante.**

Esta técnica permitió al propio investigador participar de manera activa dentro del grupo de sujetos a los que se estudió, por lo que estos mismos lo consideraron uno más de sus miembros, según Goetz y Le Compte (como se citó en Campoy y Gomes, 2009), la observación participante se refiere “a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una intrusa y continuada interacción con ellos en la vida diaria” (p.277).

El instrumento que se utilizó para llevar a cabo esta técnica fue el registro de observación videograbado (ver apéndice E), dado que, a través de la videograbación se pudo observar de qué manera se comportaban los docentes y el directivo e identificar las fortalezas y debilidades que apoyaran a mejorar su desempeño en los CTE; analizar y reflexionar sobre los trabajos, participaciones y formas de organización que se realizan en las sesiones de este espacio; y observar el comportamiento del directivo para identificar las áreas de oportunidad que se tienen que fortalecer.

Con referencia a lo anterior Martínez (2007) sustentó “que el registro de observación videograbado es un instrumento básico para producir descripciones de calidad, los cuales se producen sobre una realidad” (p. 2). El registro elaborado se obtuvo de la grabación de una sesión de CTE, para lo cual se consideró que “estos datos pueden ser tomados de fotografías, objetos de arte, videograbaciones o cualquier otro tipo de formato de sonido” (Creswell 2009, p. 204). Sin duda alguna, esto nos deja claro que las descripciones de las videograbaciones son

instrumentos de mucho valor al mostrarnos la verdadera realidad de ciertos hechos.

### **Procedimiento metodológico**

La investigación se llevó a cabo en dos etapas, una que se enfocó en el diagnóstico de la situación a investigar y otra en la etapa de intervención.

La etapa diagnóstica se inició con la aplicación de una encuesta a personas especialistas para que apoyarán con su punto de vista teórico sobre los constructos seleccionados (ver apéndice A), los cuales fueron: Consejo Técnico Escolar, trabajo colaborativo y liderazgo directivo; así mismo se les cuestionó acerca de cómo consideraban que debía de comportarse un docente en un CTE, un docente que trabaja colaborativamente y un líder directivo. De esta manera se logró enriquecer la definición del investigador que formuló de una manera más clara y completa los constructos claves de investigación que servirían como punto de partida.

Posteriormente se realizó una entrevista en la cuarta sesión del Consejo Técnico Escolar de la fase intensiva del ciclo escolar 2019-2020 donde se le explicó al colectivo docente el propósito de éste para después entregarles a los seis docentes frente a grupo y el profesor de educación física una hoja que contenía ocho cuestionamientos que permitió conocer el concepto que tenían del CTE y el impacto en su práctica docente; también se les pidió que definieran de manera personal qué es el trabajo colaborativo y realizaran una reflexión acerca si existía este tipo de trabajo en la escuela donde se labora; además, se solicitó que expresaran de qué manera contribuía el liderazgo directivo en el trabajo

colaborativo; todo esto con la finalidad de poder inferir ciertas situaciones que podían mostrar para fundamentar la problemática detectada.

Después de haber aplicado el instrumento, se realizó el concentrado de las respuestas para poder llevar a cabo el análisis de la información, misma que nos arrojó que la mayoría de los docentes tenía conocimiento de lo que es el trabajo colaborativo y la importancia o beneficios de éste, sin embargo, a pesar de ello no lo han podido llevar a la práctica.

Posteriormente con base en la información recabada y en la caracterización de los sujetos de estudio, se buscó el diseño de la estrategia de intervención a la que se le llamó “Construyendo el trabajo colaborativo” que constó de actividades diversas que pudieran incluir las diferentes formas de pensamiento del colectivo docente, así como los instrumentos de evaluación para valorar la funcionalidad de la estrategia y saber si se logró cumplir con el propósito establecido.

Fue muy importante que la estrategia de intervención se haya diseñado centrándose en el personal docente del centro escolar en el que se realizó la investigación, debido a que era necesario seleccionar detenidamente aquellas que contribuyeran a fortalecer el trabajo colaborativo y evitar así actitudes y comportamientos que vayan en contra de este.

Esta estrategia incluyó una secuencia de tres actividades que se llevaron a cabo mediante una metodología a distancia ya que debido a la pandemia ocasionada por el virus SARS-COV2, se vio en la necesidad de adaptarse para que se pudieran desarrollar virtualmente, por lo tanto se utilizaron recursos tecnológicos como *Meet*, que es la aplicación de videoconferencias de *Google* donde a través de la cuenta de Gmail, se puede calendarizar y generar un link que

envías a los participantes y de esta manera ellos podrán acceder desde sus computadoras o dispositivos móviles. Estas sesiones se pudieron grabar y además tenían la opción de poder presentar cualquier archivo al resto de los invitados, levantar la mano para poder participar, escribir en el chat en caso de que su audio fallará, entre otras funciones. Esta modalidad de trabajo permitió poder realizar los registros videograbados de todas las sesiones en línea, donde se incluían los códigos y se pudieron obtener las categorías y subcategorías mediante el programa del Software Quarlus.

La primera actividad fue titulada: “La empatía en el trabajo colaborativo” (ver apéndice C) y tuvo como propósito: promover el valor de la empatía para fortalecer el trabajo colaborativo en la escuela, esta actividad consistía en elaborar una infografía dirigida a la comunidad educativa para impulsar la presencia de la empatía en las relaciones entre maestros, niños, niñas, adolescentes, personal administrativo, de apoyo, directivo y con las familias. La segunda actividad tiene el título de: “Planificando entre pares” (ver apéndice C), cuyo propósito fue: reflexionar sobre la importancia del trabajo colaborativo y su práctica para el logro de metas en común. En esta actividad los docentes tenían que elaborar por ciclos una planeación de clase haciendo uso de los recursos aprende en casa II.

Por último, la actividad titulada: “Un colectivo colaborativo” (ver apéndice C); cuyo propósito era compartir el liderazgo y generar un compromiso compartido y de corresponsabilidad al participar en la construcción de acciones de mejora de interés común a través de la colaboración para elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua de la escuela.

### **Análisis de datos**

En opinión de Creswell (2009) el proceso de análisis de datos requiere de dar sentido a los datos utilizados sean textos o imágenes. Esta acción requiere preparar los datos para realizar diferentes tipos de análisis, moviéndose hacia una comprensión más profunda y compleja, generando una interpretación más completa de los significados.

Para Taylor y Bogdán, (1987, p. 160) es importante realizar las siguientes acciones para analizar los datos:

- 1.- Lea repetidamente sus datos.
- 2.- Siga las pistas de temas, intuiciones e interpretaciones.
- 3.- Busque temas emergentes.
4. Elabore tipologías.
- 5.- Desarrolle conceptos y proposiciones teóricas.
- 6.- Leer el material bibliográfico.
- 7.- Desarrollar una guía de la historia.

Por lo anterior, se recopilaron todas las evidencias con las que se contaban: los dos cuestionarios que se utilizaron en la encuesta, así como los registros videograbados para poder realizar el análisis de estos y así descubrir mediante los resultados arrojados de la investigación realizada que permitieron profundizar sobre el estudio de caso o medir el grado de avance respecto a la problemática.

### **Aspectos éticos**

Durante el proceso de la investigación, también es importante que el investigador se pueda anticipar a los problemas éticos que puedan originarse, y para ello Isreal y Hay (Citado por Cresweell 2009, p. 100), afirmaron que “los

investigadores tienen que presentar la investigación a sus participantes, ganarse su confianza, promover que se integren a la investigación, evitar la mala conducta y decoro que pueda afectar a sus organizaciones o instituciones y hacer frente a problemas y retos nuevos”. Es por lo anterior que antes de realizar la videograbación se les pidió la colaboración a los sujetos para poder grabar la sesión, dándoles a conocer también el propósito de ésta. De igual manera se les solicitó su apoyo de una manera respetuosa y anónima para que contestaran el cuestionario de ocho preguntas relacionadas al CTE, trabajo colaborativo y el liderazgo directivo, haciendo uso del código ético de confidencialidad, puesto que, como afirmó Creswell (2009, p. 104), “es necesario proteger la privacidad de los participantes y dar a conocer dicha protección a todos los individuos que participan de un estudio”

Estos aspectos son importantes puesto que “las cuestiones éticas son la credibilidad del informe de investigación” Isreal y Heno (Citado por Cresweell 2009, p. 100)

Por tal motivo, se utilizó el siguiente código de registro para evitar asociar el uso de las respuestas a los nombres de los siete docentes participantes en las tres sesiones y mantener así el anonimato de éstos.

Los códigos de registros de las respuestas de las encuestas aplicadas a los docentes sobre el tema relacionado al trabajo colaborativo fueron los siguientes:

D1E- Docente 1 Encuesta

D2E-Docente 2 Encuesta

D3E-Docente 3 Encuesta

D4E-Docente 4 Encuesta

D5E-Docente 5 Encuesta

D6E-Docente 6 Encuesta

DIE-Docente investigador Encuesta

En cuanto a los códigos de registro de respuestas de los especialistas en el tema alusivo al trabajo colaborativo fueron:

EE1- Encuesta Especialista 1

EE2- Encuesta Especialista 2

EE3- Encuesta Especialista 3

EE4- Encuesta Especialista 4

En lo que respecta al registro de observación de los tres videos se usó la siguiente codificación:

D1R1- Docente 1 Registro 1

D2R1-Docente 2 Registro 1

D3R1-Docente 3 Registro 1

D4R1-Docente 4 Registro 1

D5R1-Docente 5 Registro 1

D6R1-Docente 6 Registro 1

DINR1-Docente investigador Registro 1



## **Capítulo 4. Resultados**

En este capítulo se hace un análisis de la información que se recabó mediante la aplicación de los diferentes instrumentos en la fase diagnóstica, así como en la fase de intervención, con la finalidad de clarificar el objeto de investigación.

### **Resultados de la fase diagnóstica**

Esta fase de diagnóstico se inició con el análisis de los resultados de la aplicación de un instrumento (cuestionario) a diferentes especialistas denominado, validación de constructos (ver apéndice A), esto permitió definir con mayor claridad las siguientes categorías: (a) Concepciones del Consejo Técnico Escolar, (b) Trabajo colaborativo y (c) Liderazgo directivo. Posteriormente se realizó el análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario aplicado a los docentes, sujetos de investigación. A continuación, se inicia con los siguientes análisis.

#### **Concepciones del Consejo Técnico Escolar**

El CTE es un órgano colegiado con la mayor decisión técnico-pedagógica, y que tiene como propósito principal la mejora continua del servicio educativo que presta la escuela, para garantizar que ninguna niña, niño o adolescente se quede atrás o se quede fuera de los aprendizajes y de las oportunidades de desarrollo integral que brinda la vida escolar (Secretaría de Educación Pública, 2019).

Este documento permitió confirmar que la validación de constructos que emergió de la encuesta aplicada a los especialistas ya que se concluyó que el Consejo Técnico Escolar se podía definir como sesiones de trabajo donde un grupo colegiado conformado por los integrantes de un centro educativo quienes intervienen en los procesos educativos se reúnen para la revisión, análisis,

reflexión y evaluación de las metas y objetivos establecidos en el cumplimiento de las prioridades del sistema básico de mejora con la finalidad de toma de decisiones pertinentes, establecer compromisos, responsabilidades y nuevas metas que involucren la participación activa y adecuada de la comunidad escolar en busca de la mejora del logro educativo. Tal como se muestra en la siguiente ejemplificación de una de las respuestas generadas:

EE4- Es el órgano colegiado de mayor decisión técnica – pedagógica de cada una de las escuelas, se encuentra integrado por el director, docentes frente a grupo, maestros de educación física, inglés computo entre otros que se encuentren relacionados directamente con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, es importante mencionar que entre sus funciones principales se encuentra el tomar decisiones informadas pertinentes y oportunas así como el establecer acciones compromisos y responsabilidades de manera conjunta para lograr los aprendizajes de todos los alumnos destacando que a partir de la revisión, análisis, reflexión y evaluación permanente en los productos de las sesiones de CTE se toman decisiones más adecuadas y pertinentes involucrando a toda la comunidad escolar y en la búsqueda de los aprendizajes de todos los alumnos.

Con base en esta concepción se diseñó un cuestionario para docentes aplicado en una reunión de CTE con el propósito de utilizarlo para el análisis de la práctica del directivo investigador, así como conocer los puntos de vista que accionaban los docentes respecto a las reuniones del CTE.

Al respecto, la mayoría coincidió en definir que éste constituía una junta

reunión, espacio o lugar donde el personal docente trata asuntos, analiza, propone, soluciona, intercambia, organiza, interactúa temas relacionados con la escuela, mejora de los aprendizajes de alumnos y en general toma de acuerdos, para atender necesidades de la comunidad escolar. Como se pudo observar en la siguiente interacción,

¿Qué es el consejo Técnico Escolar?

D3E “Un espacio donde conocemos y analizamos las medidas o acciones a tomar para lograr la mejora de los aprendizajes de los alumnos”.

El CTE es el órgano colegiado con mayor relevancia debido a que mediante los diversos acuerdos técnicos-pedagógicos establecidos entre los docentes que conforman la escuela buscan lograr la calidad del servicio educativo y garantizar una educación integral para todos los alumnos.

De igual manera, los docentes mostraron mediante sus respuestas que la noción de este concepto estaba estrechamente relacionada con su experiencia en los CTE, ya que expresaron las acciones que se realizaban dentro de estas reuniones para describir la definición de esta categoría.

En el documento: Organización de los Consejos Técnicos Escolares (Secretaría de Educación Pública, 2019), refirió cómo los colectivos docentes enfrentarán nuevos desafíos y oportunidades para lograr el desarrollo de esas acciones de mejora escolar que se requieren para los alumnos de la escuela, haciendo referencia a tales como: la promoción del sentido de comunidad mediante la motivación a la participación de los alumnos y sus familias para el logro de esta mejora en la escuela; establecimiento de un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), donde el alumno sea el centro del quehacer educativo

que incluya una visión compartida en la comunidad escolar con objetivos que estén al alcance y con ámbitos de acción que consideren las distintas condiciones de la realidad escolar; favorecer el diseño e implementación paulatina de buenas prácticas docentes, en la escuela y en las aulas, con énfasis en la equidad, excelencia, inclusión.

En cuanto a la pregunta para conocer la manera en la que impactaba el CTE en su práctica docente, se pudo observar que solamente un docente (D3E) contestó de forma coherente al responder que le sirven para determinar las acciones a realizar en su salón de clases y hacia donde deberían de ir enfocadas; el resto de los docentes con sus respuestas no acordes a lo que se les solicitaba, reflejó el desconocimiento de la funcionalidad que generaba en su práctica el CTE,

D5E- “Es algo que se planea con tiempo para que lo planteado salga de la mejor forma posible”

La ambigüedad y deficiente explicación en las respuestas de los docentes muestra que no consideran el potencial del CTE como un espacio para compartir sus experiencias, reconocer fortalezas y sobre todo las áreas de oportunidad, además, de la toma de acuerdos pertinentes y capacidad en ser críticos para lograr la mejora de su práctica educativa.

Aún falta seguir concientizando y motivando al colectivo docente para que logre comprender la importancia de la funcionalidad del CTE y deje de considerarlo como un espacio de carga sin sentido, dándole la seriedad, seguimiento y monitoreo de las acciones y acuerdos, a través del análisis y reflexión de su trabajo docente.

### **Trabajo colaborativo**

Otra categorización que emergió en este proyecto es el trabajo colaborativo que resultó ser uno de los temas más relevantes, no sólo por ser parte de la estrategia de intervención, sino que encierra el propósito general del presente trabajo. Como señaló Maldonado y Sánchez (2012, p.101):

Se enfatiza el trabajo colaborativo como una estrategia didáctica, mediante la cual todos los miembros participan en “conjunto” para el logro de metas comunes; donde el trabajo resultara productivo cuando se realiza una interacción social, que induce al intercambio favorecedor del aprendizaje y genera conocimiento, que beneficia el aprendizaje de los estudiantes.

Misma conceptualización tiene similitud con la que se elaboró con el apoyo de los especialistas, definiéndola como una dinámica de trabajo de un grupo de personas que colaboran de manera conjunta, donde intervienen aportando experiencias, habilidades, conocimientos e ideas con una actitud asertiva basándose principalmente en el diálogo, la tolerancia, el respeto y la responsabilidad con el objetivo de lograr una meta común.

Comparándolo con el sustento teórico se puede reconocer que todos los especialistas plantearon características similares ya que resaltaban palabras clave como dinámica de trabajo, modelo de aprendizaje, fin común, cooperación, convivencia, aportación, conocimientos, habilidades, actitudes, valores, diálogo, acuerdos, intercambio de ideas. Como lo definió uno de ellos:

EE2: Dinámica de trabajo de un grupo de personas colaboran de forma conjunta para un fin o meta común, cooperando, conviviendo y aportando conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de forma activa,

basándose en el diálogo, acuerdos y reflexiones para lograr nuevos conocimientos.

En cuanto a los docentes encuestados mediante el cuestionario se observó que reconocieron que se trataba de un trabajo realizado en conjunto o en equipo donde todos aportaban ideas y tomaban acuerdos para lograr mejores resultados utilizando sus capacidades. Como lo muestra la siguiente ejemplificación:

EE2: Trabajar con un mismo ideal, utilizando cada uno sus capacidades

Aunque no menciona el trabajo en conjunto, pero al redactar su respuesta en plural se puede apreciar que se debe de llevar a cabo entre más de una persona.

El trabajo colaborativo es una de las estrategias y dinámicas que más se requiere promover en los centros escolares debido a que gracias a este tipo de trabajo, un grupo de personas interactúan y se involucran para que, a través de la aportación diversificada de sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores se logren llegar a las metas establecidas que tienen en común generando también la construcción de nuevos conocimientos.

Sin embargo, también se pudieron apreciar varias respuestas que no describían de manera explícita el significado de trabajo colaborativo y lo más relevante es que no refirieron si practicaban esta forma de trabajo.

A pesar de que tenían la noción de lo que es el trabajo colaborativo, se puede afirmar que es imprescindible sensibilizar sobre la relevancia de favorecer el trabajo colaborativo entre el colectivo para la obtención de mejores resultados en la escuela.

Vázquez et al. (2017) refirieron: “algunas consideraciones que reflejan las

personas que trabajan colaborativamente como, participar intercambiando experiencias, ideas o conocimientos, apoyan brindando la compañía intelectual que se requiera, respetan los conocimientos y habilidades de los demás, escuchan activamente y son tolerantes” (p 336).

Sin duda en muchas ocasiones se puede ver reflejado en los docentes varias de las características de las personas que trabajan colaborativamente, pero existen otras que a pesar de que pueden identificarlas como parte importante de este tipo de trabajo, no son muy practicadas en la cotidianeidad, como, por ejemplo, la tolerancia entre algunos docentes. Como ejemplo se muestra en la siguiente respuesta ante la pregunta que se les hizo sobre las características del docente que trabaja colaborativamente:

EE3: optimista, tolerante, empático y dedicado

Con relación a ello, Maldonado y Sánchez, expresaron que este tipo de personas (2012 p.104)

Son interdependientes, no son individualistas ni competitivos, son responsables en su rol, reconocen que hay diversidad de habilidades y características entre los miembros, poseen interdependencia positiva, comparten la responsabilidad, tienen habilidad social comunicativa, promueven las relaciones simétricas, muestran disposición e interviene con acciones colaborativas.

Se puede afirmar que el individualismo es un obstáculo para la colaboración, convirtiéndose en una limitante debido a que no existe un sentido de corresponsabilidad como en algunos de los docentes de la escuela. Así mismo se señala la importancia de la comunicación y la disposición, dos características

que también en ocasiones se encuentran ausentes en los docentes e impiden realizar trabajo colaborativo. Sin embargo, es interesante que algunos si reconocieron la importancia de éstas, como se muestra en la siguiente ejemplificación:

EE2: Optimismo, disposición, respeto, trabajo y compromiso

Esta afirmación se confirma con lo que sostiene Kelly (citado en Zárate y Acosta, 2012, p.103) “Los colaboradores efectivos son también llamados, los colaboradores estrella, pues piensan por sí mismos, tienen energía positiva y son activos”.

Sin duda esa participación proactiva será decisiva para poder ser un verdadero docente colaborador.

El ser asertivo contribuye a que se puedan concretar en las tareas que se tienen encomendadas como colectivo, por el contrario, la falta de disposición por diferencia de ideas son una gran limitante para poder lograr metas en común.

Al respecto, una de las respuestas expresada por un docente ante el cuestionamiento ¿crees que exista trabajo colaborativo en la escuela, sí por qué /no por qué?

EE4: En ocasiones porque no siempre estamos totalmente de acuerdo.

El docente considera que el no estar de acuerdo es una limitante para llevar a cabo la colaboración, lo que muestra cierta dificultad para reflexionar ¿cuáles son las razones por la que no se está de acuerdo? o bien la idea generalizada de que todos deben pensar de la misma manera, sin considerar que trabajo colaborativo implica escuchar al otro y participar asertivamente en la solución de problemáticas, lo que implica dejar de lado actitudes individualistas para visualizar



en colectivo el logro de compromisos que redunden en acciones eficaces y pertinentes.

Algunas de las características de las personas que trabajan colaborativamente es que son empáticas, tolerantes, solidarias, participativas, respetuosas, comprometidas, responsables, se comunican asertivamente, saben escuchar atentamente, muestran disposición, son positivas y proactivas. A pesar de que los docentes pueden identificar sin ningún problema algunas de estas características, no poseen o no aplican algunas de éstas dentro de la escuela, lo que ha ocasionado que ellos mismos reflejen esta falta de atributos, dando lugar a que opinen solamente en reducidas ocasiones.

### **Liderazgo directivo**

Con relación a esta categoría, Ramírez Montoya (como se citó en Escamilla, 2006) afirmó que,

los directores trabajan de modo facilitador cuando superan la limitación de recursos, forman equipos, retroalimentan, crean redes de comunicación, coordinan y manejan los conflictos. Esta facilitación genera un ambiente enfocado al cambio y la cooperación en el cual los profesores pueden desarrollar habilidades de liderazgo al buscar metas comunes y producir un ambiente de trabajo democrático que incorpore los ideales más altos (p.229).

Los docentes reconocieron la importancia de la función directiva pero no para el fortalecimiento del trabajo colaborativo ya que, escribieron en sus respuestas del cuestionario aplicado que el directivo es quien se encarga de la organización y buen funcionamiento de la escuela pero, no especifican la manera

en la que éste puede contribuir o fortalecer el trabajo colaborativo, inclusive puede reflejarse como le adjudican la responsabilidad total del buen funcionamiento de la escuela sin sentirse parte de ese compromiso que como colectivo comparten:

EE6: Es muy importante porque es la cabeza para la organización y buen funcionamiento de la institución escolar.

Es por ello que, es indispensable hacer consciencia acerca de la corresponsabilidad que debe de existir entre todo el colectivo para construir esfuerzos en base a un mismo propósito, que promueva un trabajo colaborativo ya que como lo plantea Anderson (2010, p.40),

Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. De parte de los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.

No obstante que la mayoría no proporcionó ninguna respuesta de ¿cómo contribuía el líder directivo al fortalecimiento del trabajo colaborativo? se dio una respuesta que se puede relacionar con lo que refirieron Montoya y Anderson ya que deja ver que es el líder directivo quien debe generar un ambiente cooperativo y de comunicación constante, como se muestra a continuación:

EE2: Creo que es el líder quien incita un trabajo colaborativo y quien provoca la confianza suficiente para la realización del trabajo

Los directores trabajan más fácilmente si logran superar las limitaciones y obstáculos, es necesario que sepan cómo formar verdaderos equipos de trabajo que los pueda coordinar mediante buenas redes de comunicación que le puedan ayudar a resolver las dificultades y lograr cambios que vayan de la cooperación a la colaboración originando ambientes democráticos con ideales cada vez más altos por cumplir debido a que como consecuencia generará también un sentido de compromiso común que se verá reflejado en una visión y metas de mejoramiento concretadas.

### **Resultados de la fase de intervención**

En este apartado se presentan los resultados de la fase de intervención que surgieron del proceso de análisis de los diferentes datos arrojados mediante los diversos instrumentos utilizados. Como resultado de este análisis surgen 2 categorías a) mediación pedagógica para fortalecer el trabajo colaborativo, b) trabajo colaborativo que llevan a fundamentar la realidad de la problemática de este proyecto de investigación. A continuación, se aborda y detallan cada una de ellas para una mejor organización y descripción de los resultados obtenidos.

#### **Mediación pedagógica para fortalecer el trabajo colaborativo.**

Esta categoría comprende la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades y recursos didácticos que emplea el docente mediador, puesto que, es uno de los elementos más importantes dentro de la docencia que lleva al logro del objetivo planteado. Así mismo forma parte de esta categoría aquel papel que desempeña el facilitador, dado que, no sólo basta seleccionar los recursos y las actividades sino pensar en cómo será la intervención al respecto, lo que significa la creación de ambientes de aprendizaje idóneos.

La mediación pedagógica se caracteriza por ser un proceso donde influye directamente el mediador pues es quien se encarga de construir ese puente entre el aprendizaje y el aprendiz, apoyándose no sólo de su conocimiento, si no de sus habilidades, actitudes, valores y recursos necesarios para construir un nuevo aprendizaje, como se citó en Ramírez (2012)

La intencionalidad; el mediador actúa con el propósito deliberado de ayudar al sujeto [...] en la superación del conflicto cognitivo en su relación con el entorno de aprendizaje, lo cual le lleva a crear las condiciones que sean necesarias para que el sujeto logre su objetivo; b) la reciprocidad; el sujeto aprendiz, al comprender la intención del mediador reacciona involucrándose en el proceso y mostrando evidencia de su progreso; y c) la trascendencia; a pesar de que la mediación está dirigida a satisfacer una necesidad inmediata del sujeto, su efecto trasciende el aquí y elabora (p. 5).

Con base a esta categoría emergen las siguientes subcategorías: a) Uso de recursos multimedia para favorecer el trabajo colaborativo; b) Preguntas como actividades de reflexión que fomentan el trabajo colaborativo; c) Rol del directivo como mediador para favorecer el trabajo colaborativo.

#### ***Uso de recursos multimedia para favorecer el trabajo colaborativo.***

Esta subcategoría hace referencia al uso de los recursos tecnológicos que el docente mediador utilizó para poder llevar a cabo su estrategia de intervención a distancia y lograr el propósito establecido como fue el uso de aplicaciones como *Meet*, *Whats App*, presentaciones en *Ppt*, cuadernillos de trabajo y videos.

De estos recursos digitales prevaleció la utilización del video para favorecer la reflexión hacia el trabajo colaborativo ya que por medio de historias con imágenes cortas se pudo generar mayor atención e interés que hacer uso de texto.

La selección adecuada de los recursos multimedia es muy importante ya que el docente mediador debe de diversificar el uso de los recursos que utilizará para poder potencializar el aprendizaje en los sujetos, como lo señalaron Rodríguez y Chacón (2008, p.19) “el principio de multimedia es el fundamental ya que sobre éste descansa la justificación del empleo de multimedia en la enseñanza; las personas aprenden mejor de palabras e imágenes que sólo de palabras”.

Como se puede observar, se dio con mayor facilidad la comprensión de la idea principal de los temas que se abordaron a través del video:

D3R1: por ejemplo en el video, cuando el personaje, siente empatía pero la siente hasta que estuvo, en los zapatos de la otra persona eh, eh realmente, entonces, yo creo que lo importante o la importancia de ser empático en el trabajo colaborativo es que no sea necesario que tu vivas lo que la otra persona este viviendo para que te pongas en sus zapatos , es decir, yo creo que no debe ser necesario que yo llegue al punto o que a mí me estén a punto de atropellar para, y sentir un poquito para ayudar a la persona a cruzar la calle, se supone que la empatía, como debemos de aprender no nada más con experiencias sino también con esos principios que nos caracterizan como docentes y después poder expresarla.

A través de esta ejemplificación se pudo percatar cómo la docente logró identificar mediante la breve historia del video, la importancia de la empatía en el docente trasladándolo al trabajo colaborativo.

Además de que se puede aprender mejor a través de la diversificación de recursos, logrando una mayor comprensión de ciertos temas como lo describe a continuación el siguiente video mostrado en una de las sesiones de la estrategia: que se describe a continuación:

El video mostraba dibujos y frases en donde se explicaban la diferencia entre cooperar y colaborar, ejemplificado mediante dos situaciones. La primera consistía en que tres amigos se organizaban y ponían de acuerdo para salvar a un gatito que se encontraba arriba de un árbol para hacerlo se dividieron las tareas donde cada uno realizaría algo en específico y lograr el propósito. La segunda situación planteaba otra forma de organización para salvar al gatito donde todos decidieron ser parte de las tareas que se necesitaban para rescatarlo. El ejercicio favoreció reflexionar cómo en repetidas ocasiones si no hay una buena comunicación y organización, se origina pérdida de tiempo y recursos. (R2)

A partir de este video y el planteamiento de ciertas preguntas detonadoras se pudo lograr identificar la diferencia entre las dos actitudes y que guardan estrecha relación: cooperación y colaboración, como se constató en esta interacción:

DINR2: ¿Qué si ya saben cuál es la diferencia entre? ¿existe diferencia entre colaborar y cooperar? Ya me pusieron, bueno comentaron ese rato que sí. ¿Cuál es esa diferencia? (viendo el video).

D4R2: Pues que cooperar nada más significa pues, este [eh], no sé, aportar algo y colaborar ya es [eh], más que nada participar en... en el trabajo [eh], pues si (se ríe) “.

DINR2: Así es profe, cooperar es, este, realizar algo que forma parte de ese trabajo que se quiere realizar en común, pero colaborar es, entre todos trabajar y decidir. Por eso quería yo verdad que vieran el video antes, ¿por qué? porque para que en, la planeación la realizaran entre los dos, o sea la construyeran entre los dos y no dijeran, bueno yo hago aprendizajes, esperados, énfasis y evaluación y tú haces las actividades. ¿Si me explico? O sea, que a lo mejor no se repartieran el trabajo o se dividieran el trabajo para, para...realizar el producto, sino que entre los dos pudieran crear el producto que se les pedía.

En esta ejemplificación se pudo observar como de manera concisa, el docente pudo diferenciar ambos conceptos, reconociendo que son similares, pero no se refieren a lo mismo y el directivo sabía que este recurso multimedia sería de utilidad para su desempeño durante el trabajo colaborativo que tenían que realizar.

Con el siguiente ejemplo se puede visualizar también cómo el docente logró percatarse de la importancia del trabajo colaborativo para la resolución de problemas:

DINR3: ¿Qué mensaje les deja este video? (después de 9 segundos más de silencio y sonriendo) Bueno, si les deja un mensaje.

D6R3: Yo maestra

DINR3: A ver

D6R3: Yo ya lo había visto pero ahí, pues por la iniciativa, la iniciativa que tiene el niño veda, en el obstáculo y luego ya después, se unen los demás, como ven que él lo está haciendo bien y es para un beneficio del total, lo apoyan, lo hacen todos juntos, Entonces ahí veo yo que lo que deja es que el trabajo en conjunto, el trabajo colaborativo, el trabajo en equipo este puede llevar a una solución para, para un problema pero para todos no nada más para una sola persona, para todos es el beneficio de trabaja en equipo.

A través de las diferentes ejemplificaciones se evidencia que el video es un recurso multimedia que resultó de gran utilidad al inicio de las actividades que formaban la estrategia de intervención para generar una reflexión acerca de la empatía y el trabajo colaborativo, ya que además de ser diferente al uso de textos que regularmente se utilizan para transmitir un conocimiento, generaron mucha mayor atención y aprendizaje debido a que se usaron videos breves de aproximadamente tres minutos, lo que influyó para no perder el interés o generar aburrimiento a pesar de que este no contara con audio.

***Preguntas como actividades de reflexión que fomentan el trabajo colaborativo.***

Esta subcategoría hace referencia a las diversas actividades que fueron diseñadas previamente para fomentar y promover entre los docentes la reflexión y la práctica del trabajo colaborativo, como lo son planteamiento de preguntas detonadoras, elaboración de infografías, planeaciones y participación en programas colectivos.



Existen preguntas que llevaron al docente a realizar una reflexión sobre ciertos temas y que dejaron ver su manera de pensar y de actuar que fueron enriquecidos al ser influenciados por el intercambio de opiniones.

El uso de preguntas para llegar a la reflexión es una estrategia excelente que sirve para activar el pensamiento creativo del sujeto con el que se trabaja como sustentó Waisburd (2009) “El arte de hacer buenas preguntas es una herramienta que podemos utilizar para activar el pensamiento creativo como lo son: preguntas provocativas, reflexivas, de comprobación, hipotéticas, justificantes, para una mejor percepción, entre otras” (p. 5).

A continuación, se puede ver lo antes expuesto a través de la ejemplificación:

DINR1: Eh en la siguiente pregunta nos dice ¿Con qué acciones podrías mostrar empatía hacia tus compañeros de trabajo? ¿De qué manera creen ustedes, que podemos mostrar esa empatía con mis compañeros, ya sea con mis compañeros maestros, con todos los que laboramos ahí, intendentes, los de apoyo?

D6R1: [Eh] como, yo maestra, como dijo la maestra D3 estando, estando y mostrando disponibilidad para, si se requiere, si se requiere el apoyo de lo que sea, de lo que sea, ya sea en el aula o con otro compañero con las hojas o con lo que sea, a veces hasta nos ha tocado ser empáticos, ayudando a recoger esas, sillas, y todo eso, haciendo esas cosas y cuando uno necesita de algo con más confianza pides que te ayuden porque tú sabes que de alguna manera te pueden pedir o te pueden (interferencia en el audio).

Se pudo resaltar a través del ejemplo anterior como el docente identificó a través de la pregunta reflexiva, sin problema alguno, la disposición que debe poseer una persona empática.

A través de preguntas como las siguientes, también los docentes pudieron hacer una valoración de su desempeño ante el trabajo realizado en equipo y llegar a una reflexión sobre el trabajo que llevaron a cabo.

D1NR 2: Ok maestra, muchas gracias. ¿Tuvieron alguna dificultad para elaborar la planeación? O ¿el trabajar en equipo? ¿presentaron alguna dificultad?

D2R2: Pues en relacionar los contenidos un poquito, este último nada más por eso mismo que les comento verdad pues ella hacia como referencia al uso de la “eme”, de la “m” verdad y acá pue yo ya no me, yo ya no es lo mismo verdad porque ellos ya conocen todo el abecedario.

D1NR2: Ok, ¿entonces ahí tuvieron que dialogar para ver qué?, ¿llegar a... a un acuerdo de a ver qué?

D2R2: Sí

D1NR2: [mj] ok, eh, algunas dificultades que hayan tenido?

D6R2: No, nada.

D5R2: Pues a lo mejor fue nada más vincular este los, los, los grados porque estuvimos buscando en el libro de texto, este... las páginas que, de donde venían, donde en mi libro abarcaba ese tema y el profe también estuvo buscando, las páginas donde abarcaba ese tema, pues nada más fue eso, vincularlos, y este, este y de hecho ahí en los materiales ahí lo mencionamos, este las páginas que se van a trabajar en el libro de texto,

las páginas de quinto y las páginas de sexto y este, se aborda, se va abordar el 7 de octubre porque ese día es en la fecha que vienen programada para este, aprenden casa, eh, nada más, nosotros hicimos una videollamada, estuvimos trabajando los dos, este comparando los dos, dando nuestro punto de vista, no hubo mayor problema, nada más fue la vinculación

D1NR3: ¿Qué hubiera pasado si no hubieran trabajado colaborativamente para mover el tronco?

D1R3: Pues hubiera seguido ahí y este pues buscan alternativas y ahí lo dejan, pero este pue buscan otro camino y se queda ahí, ahora sí que se queda el problema ahí.

A través de estas ejemplificaciones se pudo observar cómo los docentes tuvieron que reflexionar acerca del tema planteado en las preguntas para externar su percepción acerca de la empatía y de la práctica del trabajo colaborativo, además tuvieron que recordar el trabajo realizado en equipo para identificar su postura y de esa manera pudieron percatarse de las dificultades por las que atravesaron para poder llevar a cabo el trabajo encomendado, generando quizá en ellos de manera indirecta una conciencia acerca de su comportamiento cuando interactúan con otros.

En ese sentido, es importante la creación de atmósferas que favorezcan una actitud reflexiva y creativa ante el conocimiento, por lo que se tomó en cuenta uno de sus elementos, el didáctico, ya que éste es como sustentó Betancourt y Valadez (2009 p. 3):

dimensionado como espacio de formación y aprendizaje, lleno de preguntas y pocas respuestas, así como de abundantes estrategias de enseñanza creativas, motivantes, indagadoras, cooperativas entre otras donde se promueve el cuestionamiento, el planteamiento y reformulación de problemas, la inteligencia y creatividad compartida, que rete las capacidades de los alumnos(as) sin descuidar la formación en valores.

Mediante la siguiente ejemplificación se muestra este tipo de ambiente:

DINR1: En la siguiente diapositiva, por ahí nos dice, para elaborar. La actual situación de riesgo es una oportunidad para desarrollar actitudes más empáticas a partir de reconocer que todos somos vulnerables. Por lo tanto en equipo elaborar una infografía dirigida a la comunidad educativa para impulsar la presencia de la empatía en las relaciones entre maestros, alumnos, personal administrativo, de apoyo, directivo y con las familias donde tomarán como referencia las siguientes preguntas: y vienen ahí cuatro preguntas, la primera es, ¿Cómo les gustaría que les trataran en el regreso a clases? ya de manera presencial, si, ¿De qué manera podrían mostrar empatía hacia sus colegas y directivos?, ¿Qué muestras de empatía les gustaría que tuvieran las familias? ¿Cómo podrías enseñar la empatía a sus alumnos?

DINR2: De ¿Quién quiere empezar compañeros? Porque ahí, les digo que nos comentaba en la diapositiva 24 que compartieran en plenaria el esbozo de la planeación que realizaron en equipo y que iban a comentar de manera sintetizada, las reflexiones que compartieron como equipo, de acuerdo con tres preguntas que venían por ahí, como por ejemplo esto: que elementos

deben considerar para su intervención, que estrategias previeron, que elementos no deben faltar en su planeación.

DINR3: Entonces aquí ya nos dice, reflexionen... ¿Cuáles son los objetivos prioritarios que deben atender? ¿Qué es necesario adecuar o incorporar' en cuáles de sus objetivos han logrado avance? Y por ahí, no sé si lo tengan ahí a la mano, se los mande por correo, para que lo tuvieran también digitalizado, el programa escolar de mejora continua.

A través de estos ejemplos los docentes deliberaron si la selección de secuencia de actividades fue la adecuada ya que no sólo conducían a la reflexión sino también a la práctica de lo aprendido mediante la elaboración de las tareas que se encomendaron para realizar en equipo, puesto que como dice Barkley (s.f.) “El pensamiento reflexivo se vale de las diversas forma de representación y expresión de las ideas para hacerlas visibles y esta visibilidad contribuye a mejorar la conciencia sobre nuestro propio proceder o sobre nuestra propias expectativas, o sobre nuestras esperanzas” (p.2).

Así mismo fue importante que existiera esa diversificación que generara un ambiente adecuado debido a que como lo refirió Betancourt y Valadez (2009),

Una atmósfera didáctica, en la que el educador debe tener un arsenal amplio de actividades y medios que se planifican para que el alumno aprenda a aprender a la vez que comprende sus procesos cognoscitivos meta cognoscitivos, (estrategias de aprendizaje) y el educando un conjunto de estrategias de aprendizaje, es decir, el empleo reflexivo de técnicas y procedimientos para procesar información, comprender lo nuevo, reflexionar acerca de ello y transferirlo a la vida cotidiana (p.3).

Es por ello las actividades se realizaron en colaboración para que mediante las diversas estrategias de reflexión que se aplicaron, llevarán a la práctica lo que aprendieron durante las sesiones de trabajo, siendo ellos mismos quienes tenían que organizarse y dialogar para ponerse de acuerdo en las actividades a realizar donde después de presentar su trabajo podían percatarse mediante la autoevaluación sobre su propio desempeño e identificaron las dificultades.

***Rol del directivo como mediador para favorecer el trabajo colaborativo.***

El rol del directivo como mediador en esta subcategoría se refiere a la intervención oportuna que tuvo para enriquecer las aportaciones del colectivo docente y darle continuidad a los procesos de aprendizaje con un comportamiento, actitud y desempeño adecuado que conlleve a un clima agradable de trabajo.

DIR1: [mj] Si, muy buena aportación, este, D3. ¿Alguien más considera que es importante la empatía en el trabajo colaborativo?... bueno, yo creo que ya la dio muy amplia, pero si alguien más quiere participar en esa pregunta.

D6R1: No, así está bien, lo que dijo la maestra está bien, es eso

DINR1: (Sonriendo) Así es verdad, sin duda, la empatía es un valor principal y fundamental para el trabajo colaborativo porque como ya lo dijo este, D3 hace un momento todos necesitamos de todos, pero el ser empáticos nos va permitir eh, eh desarrollar o realizar un mejor trabajo"

DIR1: [mj] ¿Alguien más? Bien, miren yo por aquí estuve investigando sobre la palabra empatía , y, encontré que la palabra empatía, deriva del término griego empatehia que significa , sentir dentro , eh y pues bueno como ya lo hemos visto quizás en anteriores Consejos Técnicos Escolares porque, es

, es un tema que se aborda mucho en el aprendizaje colaborativo y el trabajo colaborativo se refiere a eso a la habilidad cognoscitiva y emocional de una persona para comprender el universo emocional de otra, sí , pero muchas de las veces , [eh], a lo mejor sabemos con qué acciones puedo mostrar empatía, pero no todas las personas pueden demostrar empatía, es decir, a pesar que yo sé que es ser empático , muchas de las veces puedo no serlo no llevarlo a la práctica y eso es lo que muchas veces limita eh, eh el trabajo colaborativo para un buen resultado, porque sabemos que la empatía pues es poder comprender la situación que está pasando o no se cualquiera, un alumno, un padre de familia, un compañero, comprender no solamente , no solamente saber, solamente así se, es que sé que está pasando por problemas (...) una de las maneras por así decirlo en la que podemos ser empáticos es no juzgar o no llevar esa historia este de tal persona hacia nuestra vida, porque como sabemos, cada persona es distinta y cada persona resuelve la situaciones de manera diferente , lo que a lo mejor para una persona le afecta mucho, para otra no le va afectar tanto , entonces a veces la manera de percibir problemas o situaciones va ser muy distinta pero ahí va radicar el poder de la empatía.

En la anterior participación se constató cómo el directivo no solamente daba el espacio para que los docentes que quisieran realizar alguna aportación lo hicieran con libertad, sino que, además, complementaba con información que había previamente indagado para brindar una mejor comprensión del tema.

DINR3: Así es verdad, nos deja un mensaje que, precisamente como lo han dicho, de ese trabajo colaborativo. Pudimos ver como se les presentó un

obstáculo, pues en este caso pues era un troco de árbol verdad y, y se mostraron indiferentes los demás hasta que un niño decidió hacer algo para, para resolver ese problema. Posiblemente hay algunos que estuvieron por ahí diciendo porras, bueno, ese nada más estaba cooperando, pero aquel que, se, se fue y movió el tronco, estaba colaborando, ¿por qué? Porque estaba buscando mover el tronco que ese era el propósito verdad... ¿Qué hubiera pasado si no hubieran trabajado colaborativamente para mover el tronco?

Así mismo el directivo no mostró rasgos autoritarios, sino que apostó por la participación voluntaria apoyándose de frases motivacionales y asertivas después de algunas participaciones con la finalidad de que pudieran sentir confianza de poder opinar y participar, tal como se muestra en la siguiente ejemplificación:

DIR1: [Aja] Muy bien! ¿Gracias profe, alguien más? ¿Te consideras una persona empática y por qué? Quien quiera compartir.

D1R1: [eh] bueno quiero compartir algo respecto a lo que dijo D6, Eh tiene mucha razón, porque, porque [eh], bueno el que seas empático no quiere decir que estés aceptando las cosas, no quiere decir que aceptes todas las cosas que la otra persona te diga, sino es cómo vas a reaccionar ante esa situación, o sea reaccionar con empatía y no, no quiere decir que estas aceptando lo que la persona está haciendo porque tal vez muchas veces no sea lo correcto.

DIR1: [mj] Así es verdad, asertivamente verdad (Se escuchó que habló D3)  
Hay perdón D3.



También se pudo percatar que el directivo no desacreditó ninguna participación, sin embargo, no respondió específicamente a lo que se le preguntó sólo escuchó con atención y respetó las diversas aportaciones. Mediante conductas como éstas, el líder puede ser no solamente un buen guía y mediador sino un ejemplo de actitud y comportamiento, como lo refirió Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Los líderes transformacionales configuran la realidad para sus seguidores, escuchan sus opiniones, sus inquietudes, y mediante intervenciones en momentos clave y en lugares apropiados construyen la mirada organizacional o grupal sobre la base de los valores y las ideas de los seguidores, generando una clara imagen del rol que los seguidores deben asumir para salir adelante en los valiosos propósitos y metas a lograr p.749).

La siguiente interacción da cuenta de ello,

DINR3: [mj] entonces es importante ser receptivos, tener disposición y al tener disposición, y al decir bueno lo voy a hacer, tener una actitud positiva. Como los que se acercaron ahí tenían una actitud positiva, ¿Por qué? Porque también querían, el niño les contagio esa energía de querer cambiar ese problema y los demás contribuyeron y como ya lo hemos visto en Consejos pasados la empatía verdad también, la empatía para poder este, darse cuenta de que por ejemplo este, era pues a lo mejor los demás se pusieron en el lugar del niño (...) ¿Por qué les puse este video compañero? Porque la siguiente diapositiva nos marca entrar con la elaboración, es en la diapositiva número 26, la elaboración de nuestro programa escolar de

mejora continua, si, muchas veces a lo mejor podríamos ver el programa escolar de mejora continua algo como que no es mío, es de la escuela o no me corresponde, lo mío es la planeación de mi aula, pero realmente, en este bien todo el diagnostico, todos los alumnos de requiere apoyo, todas nuestra ares de oportunidad viene siendo ese tronco verdad, ese tronco que está obstaculizando, este que nosotros logremos los resultados que esperamos, entonces, que es lo que tenemos que hacer? Entre todos mover ese tronco, esos problemas que nos están afectando, ¿para qué? Para un fin común, en este caso es bueno pues poder brindar a los alumnos una educación de calidad y que ellos logren alcanzar los aprendizajes esperados que, que se pretenden verdad.

La creación de ese espacio de apertura de ideas, participaciones y opiniones que el directivo genere será clave para que el docente pueda desarrollar o fortalecer una reflexión más consiente sobre aquellas problemáticas que el directivo pretende solucionar, en este caso lograr una cultura colaborativa entre el colectivo.

### **Trabajo colaborativo entre docentes**

Esta categoría se refiere a las acciones y actitudes que mostraron los docentes durante la realización de las diversas actividades tanto individuales como en colaboración realizadas en sesión virtual en el logro de metas en común, así mismo, la habilidad que mostraron para identificar las cualidades que deberían poseer una persona que se caracteriza por ser colaborativa. Al respecto, Podestá (2014, p.4) hace referencia que: “El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar

sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento”. Es por ello que al realizar actividades que desarrollen el trabajo colaborativo se podrán ir creando lazos de compañerismo que fortalezca cada vez más el respeto, la tolerancia y empatía, a través de esa convivencia que busca un fin común.

Durante el proceso de investigación en esta categoría emergieron tres subcategorías: a) interdependencia en actividades colectivas, b) actitudes docentes ante el trabajo colaborativo, c) cualidades de las personas colaborativas

***Interdependencia en actividades colectivas.***

Esta subcategoría hace referencia a las acciones que mostraron los docentes durante cierta parte de la sesión, donde reflejaron la interdependencia que se da al realizar los trabajos colaborativos, pues saben que todos tienen injerencia y responsabilidad para lograr las tareas que se les encomendaron.

Tal como lo señalan Vázquez, Hernández, Vázquez, Juárez, y Guzmán, (2017 p. 343,344):

El éxito en el trabajo colaborativo exige que todos asuman las responsabilidades contraídas en cuanto a sus contribuciones y actividades, considerando el rol que les haya sido asignado y las acciones inherentes, así como el plan de acción que se haya establecido en el grupo. Si esta condición no se cumple, no habrá una verdadera colaboración. La responsabilidad personal implica que cada participante aporte y que nadie deje de contribuir en el logro de las metas propuestas por el grupo. El éxito particular es el éxito del grupo.

Evidencia de lo anterior es este ejemplo:

D2R1: Eh bueno en nuestro equipo pienso que no hubo dificultad porque nos organizamos, era D5, D6 y yo, bueno también DF, nos organizamos, hicimos la infografía,[eh] no batallamos , este, lo platicamos, se expuso y todo; lo que se nos complicó nada más un poquito fue en, ya en cómo, en el esquema en cómo hacerlo, porque en realidad , en lo personal yo siempre les he dicho que no soy muy buena para , para ya hacerlo en un mapa o en un esquema no, entonces D5 se dio a la tarea de que fue quien lo hizo verdad, pero no tuvimos dificultad verdad porque recuerdo que esa ves si duramos como una hora y media porque tardábamos en los trabajos en equipo , este si nos llevábamos, pero entre el equipo hubo mucha comunicación y nos organizamos muy bien para hacer el trabajo, hubo diálogo.

Aquí se pudo apreciar cómo esa interdependencia siempre existirá porque no todos cuentan con las mismas habilidades así que serán otros quienes a veces tomen ciertas encomiendas o roles para que su equipo saque adelante el trabajo. Igual que la siguiente ejemplificación donde al tener que realizar una planeación por ciclos tuvieron que indagar cada uno en los materiales de su grado poniendo cada uno de su parte para poder sacar adelante el trabajo que se les había encargado, puesto que, tuvieron que relacionar los contenidos que daba cada quien en su grado para unificarlos en una sola planeación:

D1NR2: [mj] ok, eh, algunas dificultades que hayan tenido?

D6R2: No, nada.

D5R2: Pues a lo mejor fue nada más vincular este los, los, los grados porque estuvimos buscando en el libro de texto, este las páginas que, de

donde venían, donde en mi libro abarcaba ese tema y el profe también estuvo buscando, las páginas donde abarcaba ese tema, pues nada más fue eso, vincularlos, y este, este y de hecho ahí en los materiales ahí lo mencionamos, estas las páginas que se van a trabajar en el libro de texto, las páginas de quinto y las páginas de sexto nada más; nosotros hicimos una videollamada, estuvimos trabajando los dos, este comparando los dos, dando nuestro punto de vista, no hubo mayor problema, nada más fue la vinculación.

La anterior interacción evidencia esa interdependencia para la realización del trabajo colaborativo como lo es el plan escolar de mejora de la escuela:

D1R3: (Repitiendo la misma pregunta por tercera ocasión) ¿Qué creen que hace falta mejorar para lograr ese objetivo? o esas metas.

D3R3: Pues yo digo que tendríamos que, otra vez hacer la meta, o sea ya tenemos el objetivo, pero aquí dice que disminuir el 80% de los alumnos que requieren apoyo; yo siento que hay que bajar ese porcentaje o, tomar otras medidas. Creo que modificar las metas. Al menos, yo no me aviento el paquete de decirte que si el 80% ya no van a requerir apoyo si no estoy frente a ellos en una clase presencial, o sea, así no puedo.

D1R3: Sería, ¿replantear las metas establecidas de acuerdo con la nueva normalidad o qué?

D1R3: Puede ser replantear nuevas metas más viables de acuerdo con, al trabajo a distancia

Sin duda el plan escolar es una actividad que les competía a todos y es una tarea colaborativa donde interviene la interdependencia debido a que todos tienen

que aportar, participar e intervenir para que se elabore una buena planeación que incluya ideas y opiniones desde diferentes perspectivas del colectivo docente. Pues como refirieron Vázquez, et. al. (2017, p.342)

El plan de acción debe ser acordado por todos los miembros del equipo de trabajo colaborativo. Como parte de sus elementos clave se debe considerar: actividades a realizar, tiempos, responsables y recursos necesarios. Un aspecto importante en este sentido es revisar el plan de acción a medida que se avanza en el trabajo, a fin de implementar mejoras o cambios según las circunstancias que se presenten, así como las evaluaciones del proceso y logros obtenidos.

***Actitudes docentes ante el trabajo colaborativo.***

Esta subcategoría hace referencia a lo importante que son las actitudes al momento de hablar del trabajo colaborativo debido a que éste influye de manera directa en los resultados de éste. Es claro que entre mejor actitud exista entre los miembros de un grupo mejor será su desempeño y sus resultados obtenidos, por el contrario, entre más actitudes negativas existan se creará, sin duda, un ambiente de trabajo pesado y negativo.

Esta subcategoría se refiere a las actitudes o comportamientos que manifestaron los docentes al realizar las actividades durante la sesión de CTE en donde realizaron trabajo colaborativo. Durante las sesiones se pudieron identificar actitudes que contribuían de manera asertiva al llevar a cabo trabajo colaborativo, ejemplo de lo anterior es la interacción siguiente:

D1R1: [eh] bueno yo, bueno creo que la principal dificultad que creo que aplica en todo es el tiempo , porque muchas veces el tiempo de cada

persona es diferente, eh también las ideas que cada persona tiene, más sin embargo cuando pones en práctica la empatía pues respetas esas ideas y llegas como que a un punto medio no, ósea ni tu ni yo vamos mejor a hacer esto (se ríe) este... y pues bueno eso es lo que yo observé en nuestro equipo, el tiempo y las ideas diferentes, Sin embargo se pudo lograr el objetivo.

Esta docente deja ver que, a pesar de no coincidir en el tiempo e ideas, hizo uso de uno de los valores que se abordaron en la estrategia que fue la empatía, dejando ver una comunicación asertiva a través del diálogo y establecimiento de acuerdos entre ambos.

De acuerdo con Vázquez et al; (2017 p. 343) la interacción con comunicación asertiva “Consiste en que las personas, al desarrollar el trabajo colaborativo, se expresen y brinden sus contribuciones con amabilidad, respetando los derechos de los demás. Implica escuchar, dialogar y resolver conflictos por medio del establecimiento de acuerdos sobre elementos fundamentales”

También los docentes se percataron de que se puede aprovechar las habilidades y conocimientos que los diferentes integrantes del equipo poseen para que todos puedan trabajar colaborativamente de una manera exitosa potencializando sus fortalezas pues como lo señaló Vázquez, Hernández Vázquez, Juárez, y Guzmán, (2017),

Es esencial que los integrantes del equipo compartan y complementen sus habilidades, actitudes y conocimientos para el logro de la meta acordada con creatividad e impacto. Para lograrlo, deben aprender a

conocerse y hacer acuerdos considerando sus principales fortalezas. El resultado debe ser superior a lo que podría lograr cada integrante de manera individual, así que debe haber distribución de roles: coordinación, sistematización, gestión de la calidad y dinamización (p.342).

El siguiente fragmento muestra un ejemplo de ello:

D3R1: A ok, bueno mi equipo no batallamos, [eh], en mi equipo no batallamos porque como que los roles ya están hecho, entonces ya tenemos, aunque hemos trabajado en equipo todos, este, eh siempre ya tenemos como que bueno D3 escribe, D1 da las ideas y D4 me lo manda y así, nosotros ya sabemos más o menos el rol de cada quien y o hacemos de cada quien y lo hacemos con esas ganas ya sea porque tenemos otras actividades que hacer y no queremos perder tiempo, ya sea porque nos llevamos bien, no somos groseros ni , ósea tenemos buenos valores, y este o porque nos interesa mucho la actividad.

Además, se reflejó que identificaron con facilidad sus fortalezas y debilidades mostrándose objetivos al usar a favor de su equipo esta información para lograr un mejor resultado de la actividad.

El reflexionar y tener esa apertura les permitió a los docentes poder reconocer las áreas de oportunidad que de alguna manera los lleva a identificar aquello que necesitan trabajar de manera colaborativa. A continuación, se presenta la actitud asertiva que mostró el colectivo docente al participar en su autoevaluación mediante la respuesta al cuestionamiento acerca de si se consideraban una persona empática:



D4R1: [eh] yo nada más puse que al menos yo si me considero así, porque casi siempre trato de apoyar a mis compañeros, bueno a todas las personas trato de apoyarlas cuando lo necesiten y pues que seamos parejos verdad

D1R1: Si yo, yo puse que era un 70% empática, pero. Creo que ya me baje al 50 (se ríe D1 Y D1) porque con todo lo que hemos platicado creo que muchas veces decimos que sí, que si soy, pero en realidad [mm] no, porque ya viendo las cosas, esto, esto y esto pues veo que no soy totalmente empática verdad, también las personas solemos este decir,[ eh] si soy empática pero en realidad no soy con todas las personas, y empático no es ser solamente con las que te caen bien sino este con todos este, y pues entonces no me puedo considerar empática, cuando soy empática con unos y con otros no , entonces creo que ahí está, por eso ahí me baje al 50% (riéndose).

D6R1: Bueno, yo si me considero empático, pero el que me considere yo empático, o que yo sea empático, no quiere decir que esté de acuerdo con todo lo que dicen las demás personas, por eso, por eso lo mencionaba a maestra D5 ese rato, hay que respetar el pensamiento y las creencias de cada quien, ahí es donde se muestra la empatía...

D3R1: No pues es que ahorita es como D1, si soy bien empática, tengo el 100%, pero ya cuando estoy escarbándole de que implica ser empática se me hace que ya no tengo el 100 ya tengo mucho menos porque, [eh], yo la verdad, yo siento que si soy empática pero, un poco , muy poquito porque yo si tomo muy personal a veces lo que las demás piensan sobre un tema que me interesa, entonces lo que me ha permitido socializar y no espantar

gente o no enojarme con gente es que este, tengo principios que me lo limitan , me dicen , no lo entiendes, no estás en su situación, no te agrada, no te gusta pero guarda silencio y espera a ver qué pasa y yo creo que muchos de nosotros no tenemos esa empatía pero tenemos otros valores que nos dan es oportunidad de ser tolerantes.

Este tipo de participaciones en grupo son importantes porque los docentes tomaron consciencia de sus de nuestras propias actitudes, tal como lo sustentaron Vázquez et al. (2017, p. 342) actuar con metacognición consiste en lograr el mejoramiento continuo con base en una meta común, la reflexión y la actuación tanto personal como colectiva de quienes participan en el proceso para valorar sus logros, identificar los aspectos a mejorar y aplicar las acciones de mejora o innovación.

### ***Cualidades de las personas colaborativas.***

Esta subcategoría se refiere a esas cualidades que pudieron identificar los docentes que debe de poseer una persona para que se considere que trabaja colaborativamente. Además, aquí se evidenció como se percataron de la falta de éstas en ciertas actividades durante las sesiones de trabajo.

Mediante las siguientes ejemplificaciones se muestra las cualidades que los docentes reconocieron que se requieren fortalecer en la escuela,

DINR1: [Aja] De esos elementos que pusieron en su infografía, ¿Cuáles creen que son, este que, que, si hacen falta eh, fortalecer en la escuela ¿en algún elemento que ven por ahí, de la infografía. Puede participar el otro equipo también.

D1R1: Pues sobre entendernos y escucharnos porque muchas veces [eh] como tú decías, podemos decir que, si entendemos lo que es empatía, pero no lo estamos aplicando.

D2R1: Si es como dice D1, entendernos y escucharnos y también pues apoyarnos porque a veces nos, mm pues quizá nos falta comunicación un poquito más de comunicación y diálogo verdad, para poder sacar el trabajo adelante, aunque como quiera siempre hemos estado al pendiente de las actividades, este, si hay mayor comunicación, más dialogo, el trabajo pues sería más enriquecedor.

Como se observó los docentes pudieron reconocer algunos aspectos que se podían mejorar lo que contribuye a desarrollar el trabajo colaborativo, puesto que, los grupos colaborativos deben convertirse en grupos de encuentro para construir, como afirmó Maldonado (2007, p. 275) “significa que el encuentro con el otro edifica, hace crecer, transforma, por cuanto modifica actitudes, puntos de vista y colabora en la construcción de una visión mejorada de la vida con otros y junto a otros”

De igual manera a través de la siguiente interacción dejaron ver que pudieron identificar sin ningún problema las cualidades que poseía una persona que es empática, característica indispensable para una persona colaborativa:

D1NR1: me gustaría que cada uno de ustedes dijera una característica de una persona empática, puede ser que sea una que se les ocurra o puede ser una que ustedes este quisiera fortalecer más o a primera que se le venga a la mente o apero alguna característica de una persona empática.

D3R1: Bueno pues tiene que ser madura, fue la primera que se me ocurrió porque siento que por eso no soy tan empática como quisiera porque siento que me falta mucho que aprender, que madurar, y yo creo que una persona empática ya ha tenido suficientes experiencias que le han enseñado este, y ha madurado para saber que reacciones tomar, entonces yo creo que la madurez no.

D1R1: Yo, bueno considero que la característica de una persona empática es ser sensible

D1R1: Paciente, humilde, sencillo

D4R1: Respetuoso, tolerante

D5R1: Positiva (audio entrecortado)

Con el inicio de la pandemia se vinieron grandes retos para la educación, puesto que se presentaron muchas dificultades para poder continuar con un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad debido a que en todos los niveles se vieron obligados a adaptarse a una nueva modalidad de trabajo a distancia; lo cual conllevaría a un sinnúmero de limitaciones, tanto para los docentes, como para los alumnos; no obstante, las actividades que se diseñaron para aplicarlas de forma presencial, tuvieron que ser modificadas para que se pudiera llevar a cabo con modalidad a distancia, haciendo uso herramientas digitales como lo son, la aplicación *Meet*, para llevar a cabo las reuniones de Consejo Técnico Escolar, así como videos y presentaciones en *Power Point*.

Mediante la aplicación de la estrategia de intervención se logró que los docentes identificarán en qué consistían las reuniones de CTE, reconociéndolo como un espacio en donde se pueden discutir y proponer soluciones a las

problemáticas educativas relevantes a través de trabajar colaborativamente para lograr aprendizajes de calidad en los alumnos, reconocieron que el trabajo colaborativo se trataba de un trabajo realizado en conjunto o en equipo donde todos aportaban ideas y tomaban acuerdos para lograr mejores resultados utilizando sus capacidades. Además, se logró sensibilizar sobre la relevancia de favorecer el trabajo colaborativo entre el colectivo para la obtención de mejores resultados en la escuela, así como la importancia de la empatía en el docente para el trabajo colaborativo y la importancia del trabajo colaborativo para la resolución de problemas. Los docentes también pudieron valorar la importancia de la disposición en las personas empáticas, así como reflexionar y valorar mediante la autoevaluación su desempeño en este tema identificando las propias dificultades para el trabajo colaborativo.

Además, pudieron apreciar como la interdependencia siempre estará presente debido a que no todos cuentan con las mismas habilidades y conocimientos, motivo por el cual es necesario que se tomen ciertas encomiendas o roles de manera individual para poder sacar adelante el trabajo, potenciando así sus fortalezas y logrando construir un trabajo colaborativo real. A través de la realización de las actividades pudieron percatarse de la incompatibilidad de tiempo e ideas, teniendo la oportunidad de practicar el dialogo y la empatía a través de una comunicación asertiva para el establecimiento de acuerdos entre ambos. Los docentes también tuvieron la oportunidad de reflexionar acerca de las actitudes que limitaban el trabajo colaborativo reconociendo además sus áreas de oportunidad para mejorar aquellos aspectos que contribuían a desarrollar un trabajo colaborativo.

## **Conclusiones**

En este apartado se presentan las conclusiones obtenidas durante el proyecto de investigación que se llevó a cabo en las fases diagnóstica y de intervención.

De manera general se puede concluir que el trabajo colaborativo es una característica indispensable en una escuela puesto que a través de este los miembros pertenecientes a un equipo de trabajo pueden obtener con mayor facilidad y calidad mejores resultados. A través del análisis de los resultados obtenidos de la estrategia de intervención que se aplicó se pudo dar respuesta a la interrogante ¿Cómo el liderazgo directivo favorece el trabajo colaborativo entre los docentes de Educación Primaria en el Consejo Técnico Escolar puede favorecer el trabajo colaborativo en los consejos técnicos escolares? Sin duda alguna es necesario reconocer la importancia que tuvo el papel del directivo para favorecer el trabajo colaborativo entre el colectivo docente, dado que, a través de su intervención oportuna se pudieron utilizar algunos recursos multimedia durante las sesiones del CTE para generar en los docentes reflexión y concientización sobre temas que coadyuvan a promover el trabajo colaborativo.

Así mismo se pudo identificar como el líder directivo logró seleccionar actividades pertinentes que favorecieron la interacción asertiva entre los docentes con el propósito de llevar a la práctica la cultura del trabajo colaborativo, así como la apropiación de habilidades y actitudes que necesitaban poseer para ir perfilándose como persona colaborativa. En cada una de las actividades se pudieron identificar y discutir las conductas y cualidades pertinentes de su práctica docente, es decir sus fortalezas, acción que también permitió reconocer sus áreas

de oportunidad y las posibilidades para intervenir en la solución de problemáticas.

Mediante este proceso reflexivo de su práctica pudieron autoevaluarse y valorar esas áreas de oportunidad que como colectivo deben tomar en cuenta para trabajar colaborativamente. Lograron visualizar esa interdependencia positiva que se genera para poder cumplir con los propósitos educativos consensados. El rol que desempeñó el líder directivo en todo momento fue fundamental para crear un clima de trabajo agradable que motivara a la colaboración, puesto que, éste fue una pieza clave como gestor de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para un trabajo colaborativo entre el colectivo docente, lo que significa que el directivo es el líder quien debe enseñar con el ejemplo.

## Referencias

- Anderson S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela Psicoperspectivas. *Pontificia* vol. 9, núm. 2. Recuperado de: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Arzola, D., Loya, C. y González, A. (2016). El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 7(12), IE pp. 35-41. Recuperado de: [https://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/ie\\_rie\\_rediech/article/view/80/65](https://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/ie_rie_rediech/article/view/80/65)
- Bachelard G. (1948). *La formación del Espíritu Científico. Contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo*. Editorial argos, buenos aires. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1kBOu9gtqPt2fy6SQjZboW1vqKGEF3L3z/view>
- Barckley. (s.f). Tipos de pensamiento recuerdo de: <https://baixardoc.com/documents/procesos-cognitivos-y-tipos-de-pensamiento-5dc721f0bbb7a>
- Campoy Aranda T. J. y Gomes Araújo E. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Recuperado de <https://docplayer.es/13058407-Tecnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos.html>



Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitativa. Quantitativa. And Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage.

Escamilla Tristan, S. A. (2006). El director Escolar Necesidades de formación para un desempeño profesional. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>

Furguerle Rangel, J. y Vitorá, M., (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18(2), pp. 208-227. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99345727004.pdf>

García Alcaraz F; Alfaro Espín A.; Hernández Martínez A y Molina Alarcón. (2006). Milagros Diseño de *Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones*. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, vol. 1, núm. 5, octubre, 2006, pp. 232-236. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf>

Gobierno de la República. (2011). Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica. México: Diario oficial de la Federación. Recuperado de: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5205518&fecha=19/08/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5205518&fecha=19/08/2011).

Gobierno de la República. (2017). Acuerdo número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. México: Diario oficial de la Federación. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5500755&fecha=10/10/2017](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5500755&fecha=10/10/2017).

Gobierno de la República. (2019). Acuerdo número 12/05/19 por el que se modifica el diverso número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. México: Diario oficial de la Federación. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5561293&fecha=27/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5561293&fecha=27/05/2019).

González Isasi, R.; De la Garza Saldívar, C. y De León Hernández, M., (julio-septiembre, 2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), pp. 24-32; Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v19n3/1607-4041-redie-19-03-00024.pdf>

González-Isasi, R. M., Castañeda-Quiroga, F. A., Torres, M., Banda-González, R., Vargas-Torres, R., Ruiz-Rodríguez, F. (2013). Colaboración en comunidad de práctica para el desarrollo profesional del profesor. *Revista de Medios y Educación*, 42, pp.103-113. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36825582009>

Gross, M. y Stiller, L. (2014). Experiencia de trabajo colaborativo: formación del personal docente. Universitario para la Diversidad. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 1(143), pp. 31-41. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333871003.pdf>

Hallinger, P. y Heck, R. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre*

- Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), pp. 71-88. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2837>
- Lashway, L. (1996). Las estrategias de un líder (The Strategies of a Leader). *ERIC Digests*, 1-7. Recuperado: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED468636.pdf>
- Maldonado Pérez, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*, vol. 13, núm. 23, 2007, pp. 263-278. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102314.pdf>
- Maldonado Pérez, M. y Sánchez T. (2012). Trabajo colaborativo en el aula: experiencias desde la formación docente. *Educare*, 16, (2,) ISSN: 2244-7296. Recuperado de [file:///C:/Users/admin/Downloads/eavila,+5.+Marisabel+Maldonado+y+Thal+eidys+S%C3%A1nchez%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/eavila,+5.+Marisabel+Maldonado+y+Thal+eidys+S%C3%A1nchez%20(1).pdf)
- Martínez R. L. A. (2007). *La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación*. Recuperado de <https://www.ugel01.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/1-La-Observaci%C3%B3n-y-el-Diario-de-campo-07-01-19.pdf>
- Medina Vidaña y Tobón, E. (2010) Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación, 3a ed., Revista Interamericana de Educación de Adultos. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4575/457545095007.pdf>
- Montero Mesa, M. L. (2011). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. *Revista cuatrimestral del consejo escolar del estado. CEE Participación Educativa*, 16, pp. 69-88. Recuperado de

[https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f\\_codigo\\_agc=14280\\_19](https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=14280_19)

Olivares Díaz D. y Hamuy Pinto E. (2012) Estudio sobre trabajo colaborativo de estudiantes de pedagogía en entornos virtuales. Recuperado de <http://www.tise.cl/volumen8/TISE2012/02.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010). Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

Pedraja Reja L, Rodríguez Ponce E y Rodríguez Mardones P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia*. Recuperado de <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/748-PEDRAJA-41-11.pdf>

Podestá, P. (2014). El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación..* Recuperado de <https://es.slideshare.net/lalunaesmilugar/el-trabajo-colaborativo-entre-docentes-podesta-paula>

Raiza Andrade, Cadenas E, Pachano E, Pereira L y Torres A. (2002). El Paradigma Complejo. Un cadáver exquisito, *Revista Cinta de Moebio*. Recuperado de <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26232/27524>

Ramírez Plasencia, D. Y Chávez Aceves, L. (2012). El concepto de mediación de la comunidad del conocimiento. *Sinectica*, 1665-10. Recuperado de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2012000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2012000200004)

Rodríguez Gómez G., Flores G., García Jiménez E. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Recuperado de [https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez\\_gil\\_01.pdf](https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez_gil_01.pdf)

Rodríguez Soto, S. y Chacón, D. M. (2008). Bases teóricas y consideraciones prácticas en la elaboración de material multimedia para un curso de cálculo, *Revista INIE*, 8(1), pp. 1-30. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9312/17780>

Rodríguez, F y Ossa, C., (2014). Valoración del trabajo colaborativo entre profesores de escuelas básicas de Tomé, Chile *Estudios Pedagógicos*, vol. XL, núm. 2, pp. 303-319. Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile.

Savater, F (1997). *El valor de educar*. Barcelona: Ariel S.A. Recuperado de <http://www.ivanillich.org.mx/Conversar-educar>. Pdf

Secretaría de Educación Pública (2018), en el documento de Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión y de educación básica (pág. 30). Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil\\_\\_para\\_metros\\_e\\_indicadores\\_para\\_personal\\_con\\_funciones\\_de\\_direccio\\_n\\_y\\_de\\_supervisio\\_n\\_\\_EB\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil__para_metros_e_indicadores_para_personal_con_funciones_de_direccio_n_y_de_supervisio_n__EB_.pdf)

Secretaría de Educación Pública (2019a). Organización de los Consejos Técnicos Escolares 2019-2020". México: Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica de la

Secretaría de Educación Pública. Recuperado de:  
<https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/wpcontent/uploads/sites/3/2019/09/201909-organizacion-cte-2019-2020.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2011). *Plan de estudios 2011 Educación Básica*. México: SEP.

Secretaria de Educación Pública. (2019b). Perfil docente, directivo y de supervisión. Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigida al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos.

Stake R.E. (Eds.). (1999). *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Ediciones Morata. Recuperado de  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>

Taylor S.J y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*: Editorial Paidós. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Téllez Orozco, C. (2010). *Un líder en busca del trabajo colaborativo*. Recuerado de:  
[https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/577709/Un+lider+en+busca+del+trabajo+colaborativo+\(caso\).pdf?sequence=8](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/577709/Un+lider+en+busca+del+trabajo+colaborativo+(caso).pdf?sequence=8)

Vázquez, J., Hernández, J., Vázquez, J., Juárez, L. & Guzmán, C. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. En *Revista Educación y Humanismo*. Recuperado de:  
<http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2648>

- Waisburd, J. G. (2009). Pensamiento creativo e innovación. *Revista Digital Universitaria*. Volumen 10 Número 12. Recuperado de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-del-tolima/habilidades-de-negociacion/pensamiento-creativo-e-innovacion/8300120>
- Zárate T., Rodrigo A; Acosta P., (2012). Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y liderazgo eficaces. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 73pp. 96-115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20625032007.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A. Fase diagnóstica: Validación de constructos

#### Estimado (a) Maestro (a):

Le solicito a usted su apoyo para definir los constructos Consejos Técnicos Escolares, trabajo colaborativo y liderazgo directivo. El propósito es validarlos para utilizarlos en el análisis de mi práctica docente y que permitirá definir un proyecto de investigación.

Para responder a esta encuesta requiero que usted revise la definición que se hace de cada constructo, incorpore su definición, responda a la pregunta **¿Cómo se comportan los docentes que asisten a un Consejo Técnico Escolar?**, **¿Cómo se comporta un docente que trabaja colaborativamente?**, **¿Cómo se comporta un directivo que tiene un liderazgo?** o en su caso cómo se comporta una persona que usa... y realice los comentarios y/o sugerencias que permitan mejorar la definición

Agradezco de antemano su colaboración.

Constructo	Mi definición	Su definición	¿Cómo se comporta la persona que...?	Comentarios y/o sugerencias
Consejos Técnicos Escolares	Son los espacios que aprovechan el personal docente, de apoyo y directivo de una institución educativa para reflexionar, analizar, evaluar y contrastar los procesos y resultados con la			



	finalidad de tomar decisiones y diseñar acciones que contribuyan a la mejora del servicio educativo que brinda la escuela y elevar los niveles de aprendizaje.			
Trabajo colaborativo	Es la acción de contribuir con alguna tarea para llegar a una meta en común planteada por un grupo de personas			
Liderazgo directivo	Es aquella persona que motiva, orienta, acompaña y guía a los docentes, alumnos y padres de familia para que participen activa y eficientemente y contribuyan así a mejorar en equipo el desempeño de la institución.			

**Apéndice B. Fase diagnóstica: Entrevista para los docentes**

- 1.- ¿Qué es el Consejo Técnico Escolar?
- 2.- ¿Cómo impactan en la práctica docente los acuerdos tomados en el CTE?
- 3.- ¿Cómo se organiza el trabajo del CTE? (Formas de trabajo)
- 4.- ¿Considera que los CTE son espacios para favorecer el trabajo colaborativo?
- 5.- ¿Qué es el trabajo colaborativo?
- 6.- ¿Cuáles son las características de un docente que trabaja colaborativamente?
- 7.- ¿Crees que exista trabajo colaborativo entre el colectivo?
- 8.- ¿Cómo contribuye el liderazgo directivo al fortalecimiento del trabajo colaborativo?

## Apéndice C. Estrategia de intervención

Actividad 1	El poder de la empatía en el trabajo colaborativo	
Propósitos	Promover el valor de la empatía para fortalecer el trabajo colaborativo en la escuela.	
Fecha de sesión	Agosto 2020	
Ámbitos de competencia		
Saber conocer	Saber hacer	Saber ser
Infografías	Manejar recursos tecnológicos	Empático Tolerante Responsable Participativo Dispuesto Colaborativo
Transversalidad con campos formativos		
Campo formativo	Competencia	Aprendizaje esperado
Recursos		
Video Cuadernillo digitalizado Computadora Internet		

### Desarrollo de la secuencia didáctica

<b>Actividades del profesor</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>	<b>Evidencias y criterios</b>
<b>Actividad de Inicio</b>  1.- Dar la bienvenida y leer el propósito de la actividad. 2.- Mostrar el video “La carreta” 3.- Promover la participación para que externen sus	<b>Actividad previa</b>  1.- Observar el video “El valor de la empatía” <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ljafpHiOYfQ&amp;t=20s">https://www.youtube.com/watch?v=ljafpHiOYfQ&amp;t=20s</a> 2.- Contestar de manera oral y voluntaria las siguientes preguntas: ¿cuál es la idea principal?, ¿qué aprendiste? o ¿qué enseñanza te dejó el video? <b>Actividad de inicio</b> 2.- Reflexionar a través de los siguientes cuestionamientos: <i>¿Consideras que es importante la empatía en el trabajo colaborativo?</i> <i>¿Por qué?</i>	<b>Evidencias/productos</b>  Fotografías Video Preguntas de reflexión  <b>Criterio(s)</b> Participación Disposición Actitud Respeto Responsabilidad
		<b>Instrumento de evaluación</b>

<p>reflexiones personales.</p> <p><b>Actividad de Desarrollo</b></p> <p>4.- Sortear los equipos para la realización de los productos de la sesión de trabajo.</p> <p>5.- Invitar a realizar las exposiciones de las infografías.</p> <p>6 Escuchar las exposiciones , moderar y enriquecer las participaciones para promover la reflexión.</p> <p><b>Actividades de Cierre</b></p> <p>6.- Registrar las dificultades que tuvo cada equipo y brindar una conclusión final sobre la importancia de la empatía.</p>	<p><i>¿Con qué acciones muestras empatía hacia tus compañeros de trabajo?</i></p> <p><i>¿Con qué acciones podrían mostrar empatía hacia tus alumnos?</i></p> <p><b>Actividades de Desarrollo</b></p> <p>3.- Leer el concepto de empatía.</p> <p>La actual situación de riesgo es una oportunidad para desarrollar actitudes más empáticas a partir de reconocer que todos somos vulnerables.</p> <p>Por lo tanto en equipo,</p> <p>4.- Elaborar una infografía dirigida a la comunidad educativa para impulsar la presencia de la empatía en las relaciones entre maestros, NNA, personal administrativo, de apoyo, directivo y con las familias donde tomarán como referencia las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cómo les gustaría que les trataran en el regreso a clases?</li> <li>➤ ¿De qué manera podrían mostrar empatía hacia sus colegas y directivos?</li> <li>➤ ¿Qué muestras de empatía les gustaría que tuvieran las familias?</li> <li>➤ ¿Cómo podrían enseñar la empatía a sus alumnos y alumnas?</li> </ul> <p>5.- Exponer las infografías elaboradas en equipo, mismos que se organizaron con anterioridad en una reunión virtual.</p> <p>6.- Comentar que aspectos de los que plasmaron en su infografía se manifiestan en la escuela.</p> <p><b>Actividad de Cierre</b></p> <p>7.- Comentar las experiencias y dificultades que tuvieron al realizar en equipo el trabajo.</p> <p>8.- Reflexiona sobre lo siguiente:</p>	<p>Videograbación</p> <p>Cuadernillo de respuestas</p> <p>Lista de cotejo para autoevaluación</p>
--	---	---

	<p>➤ ¿Te consideras una persona empática?</p> <p>➤ ¿Por qué?</p>	
<b>Observaciones</b>		
<b>Tiempo:</b> 60 min		

Actividad 2	Planificando entre pares	
Propósitos	Reflexionar sobre la importancia del trabajo colaborativo y su práctica para el logro de metas en común.	
Fecha de sesión	Agosto 2020	
Ámbitos de competencia		
Saber conocer	Saber hacer	Saber ser
Recursos de aprende en casa II	Planeación Navegar por internet	Empático Tolerante Responsable Participativo Dispuesto Colaborativo
Transversalidad con campos formativos		
Campo formativo	Competencia	Aprendizaje esperado
Recursos		
Computadora Internet Video Cuadernillo digital Formato de planeación		

### Desarrollo de la secuencia didáctica

<b>Actividades del profesor</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>	<b>Evidencias y criterios</b>
<b>Actividad de Inicio</b>  1.- Dar la bienvenida y leer el propósito de la actividad. 2.- Invitar a poner atención al video. 3.- Promover la participación para que externen sus respuestas	<b>Actividad de Inicio</b>  1.- Observar un video titulado “el trabajo colaborativo”.  2.- Reflexionar respondiendo a las siguientes preguntas: <i>¿Existe diferencia entre cooperar y colaborar?</i>	<b>Evidencias/productos</b> Video Planeaciones Preguntas de reflexión  <b>Criterio(s)</b> Participación Disposición Actitud Respeto

a las preguntas de reflexión.	¿Cuál es?	Responsabilidad
<b>Actividad de Desarrollo</b>	<b>Actividades de Desarrollo</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>
<p>4.-Formar previamente los equipos para trabajar.</p> <p>5.-Comentar las respuestas de las preguntas relacionadas con los recursos de aprenden.</p> <p>6.-Escuchar las exposiciones de los las planeaciones realizadas por ciclos.</p> <p>Promover la reflexión mediante las preguntas basadas en el trabajo en equipo que llevaron a cabo.</p>	<p>3.- Explorar los recursos de aprende en casa II (<a href="https://aprendeencasa.sep.gob.mx/">https://aprendeencasa.sep.gob.mx/</a>) y responder las siguientes preguntas:</p> <p>-¿Qué información les ofrece la programación?</p> <p>-¿Para qué les sirve la información sobre aprendizajes esperados?</p> <p>-¿Qué información les aportan los énfasis que se describen para algunos programas?</p> <p>4.- Explorar las fichas de clase de la página y responder a las preguntas:</p> <p>-¿Qué apartados integran la ficha?</p> <p>-¿Qué información les ofrece?</p> <p>5.- Elegir una ficha de clase y mediante las siguientes preguntas, reflexionar para realizar por ciclos una planeación.</p> <p>-¿Las actividades favorecen el logro de los aprendizajes esperados?</p> <p>-¿De qué forma podrían complementarlas?</p> <p>-¿Cómo organizaría la actividad?</p> <p>-¿Qué harían antes o después?</p> <p>-¿De qué manera la ficha podría ayudar a sus alumnos y a sus familias?</p> <p>-¿Qué apoyos específicos contemplarían para el alumnado en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados?</p> <p>-¿De qué forma podrán cerciorarse que sus alumnas y alumnos</p>	<p>Videograbación</p> <p>Cuadernillo de respuestas</p> <p>Lista de cotejo para autoevaluación</p>
<b>Actividades de Cierre</b>		
<p>7.- Invitar a que expresen las frases que completaron y brindar una conclusión final.</p>		

	<p><i>desarrollaron los aprendizajes esperados?</i></p> <p>6.- Compartir en plenaria el esbozo de la planeación que realizaron por ciclo y comentar de manera sintetizada, las reflexiones que compartieron como equipo, guiados por las siguientes preguntas:  <i>-¿Qué elementos deben considerar para su intervención?</i>  <i>-¿Qué estrategias previeron?</i>  <i>-¿Qué elementos no deben faltar en su planeación?</i></p> <p>7.- Comentar las dificultades que tuvieron al realizar la planeación en pares.  <b>Actividad de Cierre</b></p> <p>8.- Completa las siguientes frases:          -Para trabajar colaborativamente necesito...          -Trabajo colaborativamente cuando...          -Considero que para trabajar colaborativamente en la escuela requerimos...</p>	
<b>Observaciones</b>		
<b>Tiempo:</b> 60 min		

<b>Actividad 3</b>	Construyendo el trabajo colaborativo en la escuela
<b>Propósitos</b>	Analizar la manera en la que se organiza el trabajo colegiado en la escuela y su contenido para identificar y promover el trabajo colaborativo.
<b>Fecha de sesión</b>	Agosto 2020
<b>Ámbitos de competencia</b>	

Saber conocer	Saber hacer	Saber ser
Documento Orientaciones para la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua	Definir objetivos y metas Diseñar acciones	Receptivo Participativo Reflexivos Analíticos Respetuoso Responsable Comprometido Solidario Proactivo
<b>Transversalidad con campos formativos</b>		
Campo formativo	Competencia	Aprendizaje esperado
<b>Recursos</b>		
Computadora Video Cuaderno digitalizado PEMC y formatos de apoyo		

### Desarrollo de la secuencia didáctica

Actividades del profesor	Actividades de aprendizaje	Evidencias y criterios
<b>Actividad de Inicio</b>  1.- Dar la bienvenida y leer el propósito de la actividad. 2.- Mostrar el video “La carreta” y promover la participación para que externen sus reflexiones personales con base en el	<b>Actividad de Inicio</b>  1.- Observar el video “La carreta” <a href="https://www.youtube.com/watch?v=p4M Muesosel">https://www.youtube.com/watch?v=p4M Muesosel</a> 2.- Comentar la respuesta a la pregunta: ¿Qué creen que es importante para trabajar colaborativamente?  <b>Actividades de Desarrollo</b> 3.- Retomar el Programa Escolar de Mejora Continua del ciclo escolar anterior y reflexionar mediante un formato que se llenara en plenaria evaluando los objetivos y metas con preguntas como: ¿se cumplió? si/no ¿por qué?, ¿qué hace falta mejorar? para identificar con mayor claridad	<b>Evidencias/productos</b> Fotografías Video Preguntas de reflexión  <b>Criterio(s)</b> Participación Disposición Actitud Respeto Responsabilidad
		<b>Instrumento de evaluación</b>



<p>cuestionamiento planteado.</p> <p><b>Actividad de Desarrollo</b></p> <p>3.- Promover la participación para reflexionar sobre el cumplimiento de los objetivos y metas del PEMC para adecuar de acuerdo a las necesidades actuales de la escuela.</p> <p><b>Actividades de Cierre</b></p> <p>4.- Registrar las aportaciones del colectivo y reflexionar sobre la importancia de la realización del PEMC en plenaria.</p>	<p>cuáles son los objetivos y metas prioritarios que deben atender, qué es necesario adecuar o incorporar y en cuáles se han logrado un avance.</p> <p><b>Actividad de Cierre</b></p> <p>4.- Diseñar las acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos y metas que se ajustaron en plenaria, considerando los tiempos de realización y los responsables de su cumplimiento.</p>	<p>Escala estimativa</p> <p>Lista de cotejo para autoevaluación</p>
<b>Observaciones</b>		
<p><b>Tiempo:</b> 60 min</p>		

## Apéndice D. Instrumentos de evaluación

### Lista de cotejo:

Una lista de cotejo se diseña estableciendo el producto a evaluar y los indicadores que se van a verificar en dicho producto, con dos categorías: lo presenta / no lo presenta.

### Actividad 1: “El poder de la empatía en el trabajo colaborativo”

**Propósito:** Promover el valor de la empatía para fortalecer el trabajo colaborativo en la escuela.

**Consigna:** Elaborar una infografía dirigida a la comunidad educativa para impulsar la presencia de la empatía en las relaciones entre maestros, NNA, personal administrativo, de apoyo, directivo y con las familias.

Aspectos a evaluar	Indicadores	Si	No
1.-Conceptual (Saber conocer) *Conceptos y teorías	1.1 Identifica la idea principal del video que habla sobre la empatía.		
	1.2 Conoce los elementos de una infografía (tema: impulsar la empatía en la comunidad escolar)		
	1.3 Conoce cuál es el concepto de la empatía.		
2.- Actitudinal (Saber ser)	2.1 Muestra disposición para trabajar de manera colaborativa.		

*Actitudes, valores y estrategias	2.2 Respeta las ideas de los compañeros de su equipo.		
	2.3 Muestra una empatía ante las dificultades que presenta su equipo.		
3.- Procedimental (Saber hacer) • Habilidad técnica	3.1 Sabe seguir las indicaciones de manera colaborativa.		
	3.2 Participa colaborativamente en la resolución de actividades.		
	3.3 Manifiesta compromiso al cumplir con las actividades a realizar.		

### Actividad 2: “Planificando entre pares”

**Propósito:** Reflexionar sobre la importancia del trabajo colaborativo y su práctica para el logro de metas en común.

**Consigna:** Elaborar por ciclos una planeación de clase haciendo uso de los recursos aprende en casa II.

Aspectos a evaluar	Indicadores	Si	No
1.-Conceptual (Saber conocer) *Conceptos y teorías	1.1. Identifica la idea principal del video que habla sobre el trabajo colaborativo.		
	1.2 Conoce los elementos que debe presentar una planeación didáctica.		

	1.2 Identifica la manera en la que se debe trabajar colaborativamente.		
2.- Actitudinal (Saber ser) *Actitudes, valores y estrategias	2.1 Muestra disposición para realizar los trabajos de manera colaborativa,		
	2.2 Respeta las ideas, opiniones o aportaciones que realizan sus compañeros de equipo.		
	2.3 Muestra una buena actitud ante las dificultades que presenta su equipo.		
3.- Procedimental (Saber hacer) •Habilidad técnica	3.1 Sabe seguir las instrucciones de manera colaborativa.		
	3.2 Participa colaborativamente en la realización de tareas comunes.		

### Actividad 3: “Un colectivo colaborativo”

**Propósito:** Compartir el liderazgo y generar un compromiso compartido y de corresponsabilidad al participar en la construcción de acciones de mejora de interés común.

**Consigna:** Colaborar para la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua de la escuela

Aspectos a evaluar	Indicadores	Si	No
1.-Conceptual (Saber conocer) *Conceptos y teorías	1.1. Conoce los elementos que debe presentar el PEMC		

	1.2 Identifica la importancia del PEMC como medio para lograr metas como comunidad escolar.		
2.- Actitudinal (Saber ser) *Actitudes, valores y estrategias	2.1 Muestra buena disposición para trabajar colaborativamente,		
	2.2 Respeta las ideas, opiniones o aportaciones que realizan sus compañeros de equipo.		
	2.3 Muestra una buena actitud ante el trabajo a realizar.		
3.- Procedimental (Saber hacer) •Habilidad técnica	3.1 Participa colaborativamente en la realización de tareas comunes.		

## **Apéndice E. Registro de observación videograbado**

DINR2: ¿Qué si ya saben cuál es la diferencia entre? ¿existe diferencia entre colaborar y cooperar? Ya me pusieron, bueno comentaron ese rato que sí. ¿Cuál es esa diferencia? (viendo el video).

D4R2: Pues que cooperar nada más significa pues, este [eh], no sé, aportar algo y colaborar ya es [eh], más que nada participar en... en el trabajo [eh], pues si (se ríe) “.

DINR2: Así es profe, cooperar es, este, realizar algo que forma parte de ese trabajo que se quiere realizar en común, pero colaborar es, entre todos trabajar y decidir. Por eso quería yo verdad que vieran el video antes, ¿por qué? porque para que en, la planeación la realizaran entre los dos, o sea la construyeran entre los dos y no dijeran, bueno yo hago aprendizajes, esperados, énfasis y evaluación y tú haces las actividades. ¿Si me explico? O sea, que a lo mejor no se repartieran el trabajo o se dividieran el trabajo para, para...realizar el producto, sino que entre los dos pudieran crear el producto que se les pedía.

DINR3: ¿Qué mensaje les deja este video? (después de 9 segundos más de silencio y sonriendo) Bueno, si les deja un mensaje.

D6R3: Yo maestra

DINR3: A ver

D6R3: Yo ya lo había visto pero ahí, pues por la iniciativa, la iniciativa que tiene el niño veda, en el obstáculo y luego ya después, se unen los demás, como ven que él lo está haciendo bien y es para un beneficio del total, lo apoyan, lo

hacen todos juntos, Entonces ahí veo yo que lo que deja es que el trabajo en conjunto, el trabajo colaborativo, el trabajo en equipo este puede llevar a una solución para, para un problema pero para todos no nada más para una sola persona, para todos es el beneficio de trabaja en equipo.

DINR1: Eh en la siguiente pregunta nos dice ¿Con qué acciones podrías mostrar empatía hacia tus compañeros de trabajo? ¿De qué manera creen ustedes, que podemos mostrar esa empatía con mis compañeros, ya sea con mis compañeros maestros, con todos los que laboramos ahí, intendentes, los de apoyo?

D6R1: [Eh] como, yo maestra, como dijo la maestra D3 estando, estando y mostrando disponibilidad para, si se requiere, si se requiere el apoyo de lo que sea, de lo que sea, ya sea en el aula o con otro compañero con las hojas o con lo que sea, a veces hasta nos ha tocado ser empáticos, ayudando a recoger esas, sillas, y todo eso, haciendo esas cosas y cuando uno necesita de algo con más confianza pides que te ayuden porque tú sabes que de alguna manera te pueden pedir o te pueden (interferencia en el audio).

DINR 2: Ok maestra, muchas gracias. ¿Tuvieron alguna dificultad para elaborar la planeación? O ¿el trabajar en equipo? ¿presentaron alguna dificultad?

D2R2: Pues en relacionar los contenidos un poquito, este último nada más por eso mismo que les comento verdad pues ella hacia como referencia al uso de la “eme”, de la “m” verdad y acá pue yo ya no me, yo ya no es lo mismo verdad porque ellos ya conocen todo el abecedario.

DINR2: Ok, ¿entonces ahí tuvieron que dialogar para ver qué?, ¿llegar a... a un acuerdo de a ver qué?

D2R2: Sí

DINR2: [mj] ok, eh, algunas dificultades que hayan tenido?

D6R2: No, nada.

D5R2: Pues a lo mejor fue nada más vincular este los, los, los grados porque estuvimos buscando en el libro de texto, este... las páginas que, de donde venían, donde en mi libro abarcaba ese tema y el profe también estuvo buscando, las páginas donde abarcaba ese tema, pues nada más fue eso, vincularlos, y este, este y de hecho ahí en los materiales ahí lo mencionamos, este las páginas que se van a trabajar en el libro de texto, las páginas de quinto y las páginas de sexto y este, se aborda, se va abordar el 7 de octubre porque ese día es en la fecha que vienen programada para este, aprenden casa, eh, nada más, nosotros hicimos una videollamada, estuvimos trabajando los dos, este comparando los dos, dando nuestro punto de vista, no hubo mayor problema, nada más fue la vinculación

DINR3: ¿Qué hubiera pasado si no hubieran trabajado colaborativamente para mover el tronco?

D1R3: Pues hubiera seguido ahí y este pues buscan alternativas y ahí lo dejan, pero este pue buscan otro camino y se queda ahí, ahora sí que se queda el problema ahí.

DINR1: En la siguiente diapositiva, por ahí nos dice, para elaborar. La actual situación de riesgo es una oportunidad para desarrollar actitudes más empáticas



a partir de reconocer que todos somos vulnerables. Por lo tanto en equipo elaborar una infografía dirigida a la comunidad educativa para impulsar la presencia de la empatía en las relaciones entre maestros, alumnos, personal administrativo, de apoyo, directivo y con las familias donde tomarán como referencia las siguientes preguntas: y vienen ahí cuatro preguntas, la primera es, ¿Cómo les gustaría que les trataran en el regreso a clases? ya de manera presencial, si, ¿De qué manera podrían mostrar empatía hacia sus colegas y directivos?, ¿Qué muestras de empatía les gustaría que tuvieran las familias? ¿Cómo podrías enseñar la empatía a sus alumnos?.

DINR2: De ¿Quién quiere empezar compañeros? Porque ahí, les digo que nos comentaba en la diapositiva 24 que compartieran en plenaria el esbozo de la planeación que realizaron en equipo y que iban a comentar de manera sintetizada, las reflexiones que compartieron como equipo, de acuerdo a tres preguntas que venían por ahí, como por ejemplo esto: que elementos deben considerar para su intervención, que estrategias previeron, que elementos no deben faltar en su planeación.

DINR3: Entonces aquí ya nos dice, reflexionen... ¿Cuáles son los objetivos prioritarios que deben atender? ¿Qué es necesario adecuar o incorporar' en cuáles de sus objetivos han logrado avance? Y por ahí, no sé si lo tengan ahí a la mano, se los mande por correo, para que lo tuvieran también digitalizado, el programa escolar de mejora continua.

DIR1: [mj] Si, muy buena aportación, este, D3. ¿Alguien más considera que es importante la empatía en el trabajo colaborativo?... bueno, yo creo que ya la dio muy amplia, pero si alguien más quiere participar en esa pregunta.

D6R1: No, así está bien, lo que dijo la maestra está bien, es eso

D1NR1: (Sonriendo) Así es verdad, sin duda, la empatía es un valor principal y fundamental para el trabajo colaborativo porque como ya lo dijo este, D3 hace un momento todos necesitamos de todos, pero el ser empáticos nos va permitir eh, eh desarrollar o realizar un mejor trabajo”

DIR1: [mj] ¿Alguien más? Bien, miren yo por aquí estuve investigando sobre la palabra empatía , y, encontré que la palabra empatía, deriva del término griego empatehia que significa , sentir dentro , eh y pues bueno como ya lo hemos visto quizás en anteriores Consejos Técnicos Escolares porque, es , es un tema que se aborda mucho en el aprendizaje colaborativo y el trabajo colaborativo se refiere a eso a la habilidad cognoscitiva y emocional de una persona para comprender el universo emocional de otra, sí , pero muchas de las veces , [eh], a lo mejor sabemos con qué acciones puedo mostrar empatía, pero no todas las personas pueden demostrar empatía, es decir, a pesar que yo sé que es ser empático , muchas de las veces puedo no serlo no llevarlo a la práctica y eso es lo que muchas veces limita eh, eh el trabajo colaborativo para un buen resultado, porque sabemos que la empatía pues es poder comprender la situación que está pasando o no se cualquiera, un alumno, un padre de familia, un compañero, comprender no solamente , no solamente saber, solamente así se, es que sé que está pasando por problemas (...) una de las maneras por así decirlo en la que podemos ser

empáticos es no juzgar o no llevar esa historia este de tal persona hacia nuestra vida, porque como sabemos, cada persona es distinta y cada persona resuelve la situaciones de manera diferente , lo que a lo mejor para una persona le afecta mucho, para otra no le va afectar tanto , entonces a veces la manera de percibir problemas o situaciones va ser muy distinta pero ahí va radicar el poder de la empatía.

DINR3: Así es verdad, nos deja un mensaje que, precisamente como lo han dicho, de ese trabajo colaborativo. Pudimos ver como se les presentó un obstáculo, pues en este caso pues era un tronco de árbol verdad y, y se mostraron indiferentes los demás hasta que un niño decidió hacer algo para, para resolver ese problema. Posiblemente hay algunos que estuvieron por ahí diciendo porras, bueno, ese nada más estaba cooperando, pero aquel que, se, se fue y movió el tronco, estaba colaborando, ¿por qué? Porque estaba buscando mover el tronco que ese era el propósito verdad... ¿Qué hubiera pasado si no hubieran trabajado colaborativamente para mover el tronco?

DIR1: [Aja] Muy bien! ¿Gracias profe, alguien más? ¿Te consideras una persona empática y por qué? Quien quiera compartir.

D1R1: [eh] bueno quiero compartir algo respecto a lo que dijo D6, Eh tiene mucha razón, porque, porque [eh], bueno el que seas empático no quiere decir que estés aceptando las cosas, no quiere decir que aceptes todas las cosas que la otra persona te diga, sino es cómo vas a reaccionar ante esa situación, o sea reaccionar con empatía y no, no quiere decir que estas aceptando lo que la persona está haciendo porque tal vez muchas veces no sea lo correcto.

DIR1: [mj] Así es verdad, asertivamente verdad (Se escuchó que habló D3)  
Hay perdón D3.

DINR3: [mj] entonces es importante ser receptivos, tener disposición y al tener disposición, y al decir bueno lo voy a hacer, tener una actitud positiva. Como los que se acercaron ahí tenían una actitud positiva, ¿Por qué? Porque también querían, el niño les contagio esa energía de querer cambiar ese problema y los demás contribuyeron y como ya lo hemos visto en Consejos pasados la empatía verdad también, la empatía para poder este, darse cuenta de que por ejemplo este, era pues a lo mejor los demás se pusieron en el lugar del niño (...) ¿Por qué les puse este video compañero? Porque la siguiente diapositiva nos marca entrar con la elaboración, es en la diapositiva número 26, la elaboración de nuestro programa escolar de mejora continua, si, muchas veces a lo mejor podríamos ver el programa escolar de mejora continua algo como que no es mío, es de la escuela o no me corresponde, lo mío es la planeación de mi aula, pero realmente, en este bien todo el diagnostico, todos los alumnos de requiere apoyo, todas nuestra ares de oportunidad viene siendo ese tronco verdad, ese tronco que está obstaculizando, este que nosotros logremos los resultados que esperamos, entonces, que es lo que tenemos que hacer? Entre todos mover ese tronco, esos problemas que nos están afectando, ¿para qué? Para un fin común, en este caso es bueno pues poder brindar a los alumnos una educación de calidad y que ellos logren alcanzar los aprendizajes esperados que, que se pretenden verdad.

D2R1: Eh bueno en nuestro equipo pienso que no hubo dificultad porque nos organizamos, era D5, D6 y yo, bueno también DF, nos organizamos, hicimos

la infografía,[eh] no batallamos , este, lo platicamos, se expuso y todo; lo que se nos complicó nada más un poquito fue en, ya en cómo, en el esquema en cómo hacerlo, porque en realidad , en lo personal yo siempre les he dicho que no soy muy buena para , para ya hacerlo en un mapa o en un esquema no, entonces D5 se dio a la tarea de que fue quien lo hizo verdad, pero no tuvimos dificultad verdad porque recuerdo que esa ves si duramos como una hora y media porque tardábamos en los trabajos en equipo , este si nos llevábamos, pero entre el equipo hubo mucha comunicación y nos organizamos muy bien para hacer el trabajo, hubo diálogo.

DINR2: [mj] ok, eh, algunas dificultades que hayan tenido?

D6R2: No, nada.

D5R2: Pues a lo mejor fue nada más vincular este los, los, los grados porque estuvimos buscando en el libro de texto, este las páginas que, de donde venían, donde en mi libro abarcaba ese tema y el profe también estuvo buscando, las páginas donde abarcaba ese tema, pues nada más fue eso, vincularlos, y este, este y de hecho ahí en los materiales ahí lo mencionamos, este las páginas que se van a trabajar en el libro de texto, las páginas de quinto y las páginas de sexto nada más; nosotros hicimos una videollamada, estuvimos trabajando los dos, este comparando los dos, dando nuestro punto de vista, no hubo mayor problema, nada más fue la vinculación.

DINR3: (Repitiendo la misma pregunta por tercera ocasión) ¿Qué creen que hace falta mejorar para lograr ese objetivo? o esas metas.

D3R3: Pues yo digo que tendríamos que, otra vez hacer la meta, o sea ya tenemos el objetivo, pero aquí dice que disminuir el 80% de los alumnos que requieren apoyo; yo siento que hay que bajar ese porcentaje o, tomar otras medidas. Creo que modificar las metas. Al menos, yo no me aviento el paquete de decirte que si el 80% ya no van a requerir apoyo si no estoy frente a ellos en una clase presencial o sea, así no puedo.

D1R3: Sería, ¿replantear las metas establecidas de acuerdo a la nueva normalidad o qué?

D1NR3: Puede ser replantear nuevas metas más viables de acuerdo con, al trabajo a distancia

D1R1: [eh] bueno yo, bueno creo que la principal dificultad que creo que aplica en todo es el tiempo , porque muchas veces el tiempo de cada persona es diferente, eh también las ideas que cada persona tiene, más sin embargo cuando pones en práctica la empatía pues respetas esas ideas y llegas como que a un punto medio no, ósea ni tu ni yo vamos mejor a hacer esto (se ríe) este... y pues bueno eso es lo que yo observé en nuestro equipo, el tiempo y las ideas diferentes, Sin embargo se pudo lograr el objetivo.

D3R1: A ok, bueno mi equipo no batallamos, [eh], en mi equipo no batallamos porque como que los roles ya están hecho, entonces ya tenemos, aunque hemos trabajado en equipo todos, este, eh siempre ya tenemos como que bueno D3 escribe, D1 da las ideas y D4 me lo manda y así, nosotros ya sabemos más o menos el rol de cada quien y o hacemos de cada quien y lo hacemos con

esas ganas ya sea porque tenemos otras actividades que hacer y no queremos perder tiempo, ya sea porque nos llevamos bien, no somos groseros ni , ósea tenemos buenos valores, y este o porque nos interesa mucho la actividad.

D4R1: [eh] yo nada más puse que al menos yo si me considero así, porque casi siempre trato de apoyar a mis compañeros, bueno a todas las personas trato de apoyarlas cuando lo necesiten y pues que seamos parejos verdad

D1R1: Si yo, yo puse que era un 70% empática, pero. Creo que ya me baje al 50 (se ríe D1 Y DI) porque con todo lo que hemos platicado creo que muchas veces decimos que sí, que si soy, pero en realidad [mm] no, porque ya viendo las cosas, esto, esto y esto pues veo que no soy totalmente empática verdad, también las personas solemos este decir,[ eh] si soy empática pero en realidad no soy con todas las personas, y empático no es ser solamente con las que te caen bien sino este con todos este, y pues entonces no me puedo considerar empática, cuando soy empática con unos y con otros no , entonces creo que ahí está, por eso ahí me baje al 50% (riéndose).

D6R1: Bueno, yo si me considero empático, pero el que me considere yo empático, o que yo sea empático, no quiere decir que esté de acuerdo con todo lo que dicen las demás personas, por eso, por eso lo mencionaba a maestra D5 ese rato, hay que respetar el pensamiento y las creencias de cada quien, ahí es donde se muestra la empatía...

D3R1: No pues es que ahorita es como D1, si soy bien empática, tengo el 100%, pero ya cuando estoy escarbándole de que implica ser empática se me

hace que ya no tengo el 100 ya tengo mucho menos porque, [eh], yo la verdad, yo siento que si soy empática pero, un poco , muy poquito porque yo si tomo muy personal a veces lo que las demás piensan sobre un tema que me interesa, entonces lo que me ha permitido socializar y no espantar gente o no enojarme con gente es que este, tengo principios que me lo limitan , me dicen , no lo entiendes, no estás en su situación, no te agrada, no te gusta pero guarda silencio y espera a ver qué pasa y yo creo que muchos de nosotros no tenemos esa empatía pero tenemos otros valores que nos dan es oportunidad de ser tolerantes.

DINR1: [Aja] De esos elementos que pusieron en su infografía, ¿Cuáles creen que son, este que, que, si hacen falta eh, fortalecer en la escuela ¿en algún elemento que ven por ahí, de la infografía. Puede participar el otro equipo también.

D1R1: Pues sobre entendernos y escucharnos porque muchas veces [eh] como tú decías, podemos decir que, si entendemos lo que es empatía, pero no lo estamos aplicando.

D2R1: Si es como dice D1, entendernos y escucharnos y también pues apoyarnos porque a veces nos, mm pues quizá nos falta comunicación un poquito más de comunicación y diálogo verdad, para poder sacar el trabajo adelante, aunque como quiera siempre hemos estado al pendiente de las actividades, este, si hay mayor comunicación, más dialogo, el trabajo pues sería más enriquecedor.

DINR1: me gustaría que cada uno de ustedes dijera una característica de una persona empática, puede ser que sea una que se les ocurra o puede ser una



que ustedes este quisiera fortalecer más o a primera que se le venga a la mente o apero alguna característica de una persona empática.

D3R1: Bueno pues tiene que ser madura, fue la primera que se me ocurrió porque siento que por eso no soy tan empática como quisiera porque siento que me falta mucho que aprender, que madurar, y yo creo que una persona empática ya ha tenido suficientes experiencias que le han enseñado este, y ha madurado para saber que reacciones tomar, entonces yo creo que la madurez no.

D1R1: Yo, bueno considero que la característica de una persona empática es ser sensible

D1R1: Paciente, humilde, sencillo

D4R1: Respetuoso, tolerante

D5R|: Positiva (audio entrecortado)