

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestión de la Función Docente



Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la I.E. Juan XXIII Circa, Arequipa, 2023.

Tesis presentada por la Bachiller:

Corrales Ticona, Maria

ORCID: 0009-0000-0181-2359

para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión de la Función Docente

Asesora:

Dra. Flores Llerena, Deysi Yvon

ORCID: 0000-0001-8765-4813

Arequipa- Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 19 de Septiembre del 2024

Dictamen: 010618-C-EPG-2024

Visto el borrador del expediente 010618, presentado por:

2010001872 - CORRALES TICONA MARIA

Titulado:

**RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE TRABAJO
COLABORATIVO EN LOS DOCENTES DE LA I.E. JUAN XXIII CIRCA, AREQUIPA, 2023.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29201360 - VILLANUEVA SALAS JOSE ANTONIO
DICTAMINADOR**



**04411473 - BELTRAN MOLINA ROSA PATRICIA
DICTAMINADOR**



**29595310 - PEREZ QUINTANILLA CECILIA LOURDES
DICTAMINADOR**



Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la I.E. Juan XXIII Circa, Arequipa, 2023.

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unife.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.eoi.es Fuente de Internet	1%
8	dialnet.unirioja.es Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

A Dios, que siempre me brinda su mano alentadora

A la memoria de mis adorados padres, Isabel y Gonzalo

A mi querido esposo, por su apoyo incansable

*A mis hijos, Diana, Solanch y Marcelo
porque ellos son y serán siempre el principio y fin de mis esfuerzos*

EPÍGRAFE

La educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo.

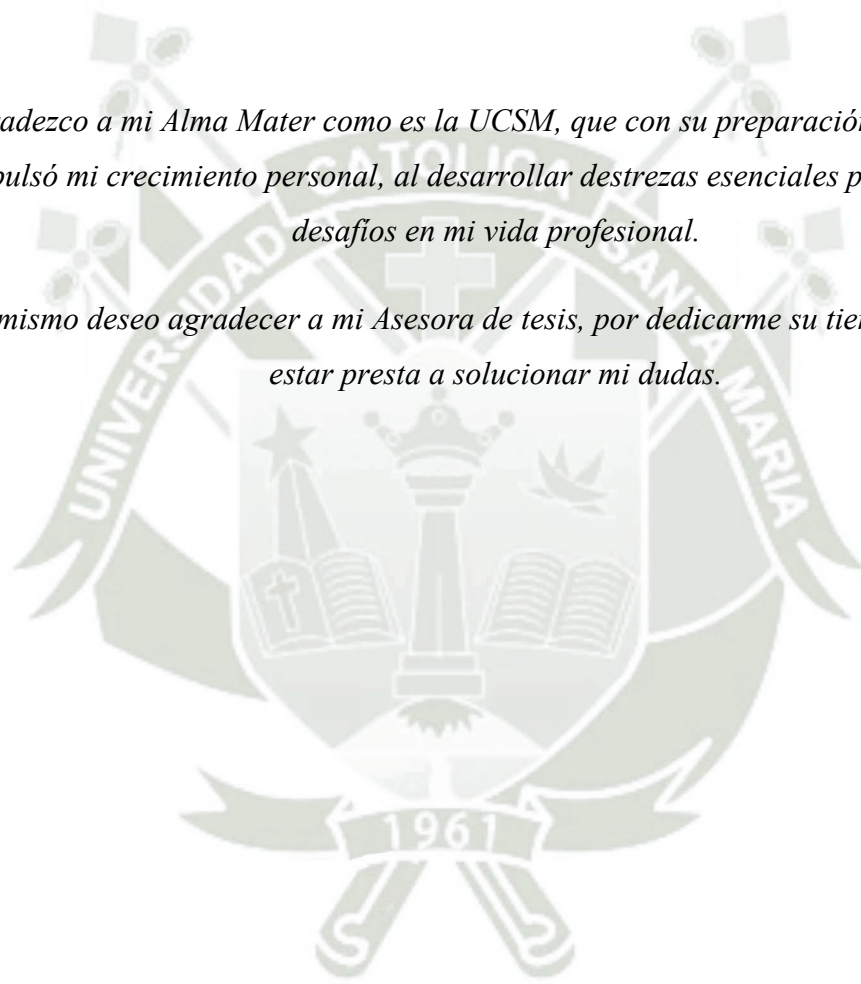
Paulo Freire



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Alma Mater como es la UCSM, que con su preparación de alto nivel impulsó mi crecimiento personal, al desarrollar destrezas esenciales para enfrentar desafíos en mi vida profesional.

Así mismo deseo agradecer a mi Asesora de tesis, por dedicarme su tiempo y siempre estar presta a solucionar mi dudas.



RESUMEN

La investigación "Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023" se centró en examinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA, ubicada en Arequipa, distrito de Paucarpata, en la Avenida Arequipa S/N, séptima cuadra, durante el año 2023. Se utilizó un diseño no experimental, cuantitativo y relacional, aplicando la técnica de la encuesta con dos instrumentos: un cuestionario de 15 ítems para medir el liderazgo pedagógico y otro de 20 ítems para evaluar el trabajo colaborativo. La investigación se realizó en el presente, por lo tanto, es un estudio coyuntural; la recolección de datos se llevó a cabo de marzo a junio de 2023 y los resultados se elaboraron entre julio y diciembre del mismo año. Las unidades de estudio incluyeron a los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA. La población estuvo compuesta por 45 docentes, de los cuales 38 formaron parte de la muestra que aceptó participar. Los resultados indicaron que un 2.6% de los docentes mostró un nivel bajo de liderazgo pedagógico, un 47.4% un nivel medio, y un 50% un nivel alto; en cuanto al trabajo colaborativo, un 2.6% de los docentes alcanzó un nivel básico, un 15.8% un nivel intermedio, y un 81.6% un nivel avanzado. La relación significativa entre ambas variables fue confirmada mediante la prueba de Chi cuadrado ($X^2 = 41.542$, $p=0.000$), sugiriendo que los docentes con mayor liderazgo pedagógico tienden a tener niveles más altos de trabajo colaborativo. A partir de estos resultados, se recomienda la implementación de programas de desarrollo profesional que incluyan talleres, sesiones de formación y espacios de reflexión, complementados con evaluaciones periódicas para mejorar continuamente, con el objetivo de fortalecer el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo, promoviendo un entorno educativo más eficaz y colaborativo.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, Trabajo colaborativo, Docentes, Educación básica regular.

ABSTRACT

The research “Relationship between pedagogical leadership and collaborative work in teachers of the Juan XXIII Circa IE, 2023” focused on examining the relationship between pedagogical leadership and collaborative work in teachers of the Juan XXIII CIRCA Educational Institution, located in Arequipa, district of Paucarpata, on Arequipa Avenue S/N, seventh block, during the year 2023. A non-experimental, quantitative and relational design was used, applying the survey technique with two instruments: a 15-item questionnaire to measure pedagogical leadership and a 20-item questionnaire to evaluate collaborative work. The research was conducted in the present, therefore, it is a conjunctural study; data collection was carried out from March to June 2023 and the results were elaborated between July and December of the same year. The study units included the teachers of the Juan XXIII CIRCA Educational Institution. The population consisted of 45 teachers, of which 38 were part of the sample that agreed to participate. The results indicated that 2.6% of the teachers showed a low level of pedagogical leadership, 47.4% a medium level, and 50% a high level; as for collaborative work, 2.6% of the teachers reached a basic level, 15.8% an intermediate level, and 81.6% an advanced level. The significant relationship between both variables was confirmed by the Chi-square test ($X^2 = 41.542$, $p=0.000$), suggesting that teachers with greater pedagogical leadership tend to have higher levels of collaborative work. Based on these results, we recommend the implementation of professional development programs that include workshops, training sessions and spaces for reflection, complemented by periodic evaluations for continuous improvement, with the aim of strengthening pedagogical leadership and collaborative work, promoting a more effective and collaborative educational environment.

Keywords: Pedagogical leadership, Collaborative work, Teachers, Regular basic education.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
EPÍGRAFE	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
HIPÓTESIS	5
OBJETIVOS.....	6
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	7
1. Liderazgo pedagógico	7
1.1. Teorías Relacionadas con el Liderazgo Pedagógico.....	8
1.1.1. Teoría del Liderazgo Transformacional Bass, 1985.....	8
1.1.2. Teoría del Liderazgo Situacional - Hersey y Blanchard, 1969.....	9
1.1.3. Teoría del Desarrollo Profesional Guskey, 1986.....	11
2. Trabajo Colaborativo.....	19
2.1. Teorías del trabajo colaborativo.....	19
2.1.1. Teoría del Aprendizaje Colaborativo (Johnson & Johnson, 1989)	19
2.1.2. Teoría del Capital Social Putnam	21
3. Análisis de antecedentes investigativos	27
3.1. Antecedentes internacionales.....	27
3.2. Antecedentes nacionales	28
3.3. Antecedentes locales	29
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	31
1. Técnicas e instrumentos	31
1.1. Técnica.....	31

1.2.	Instrumentos.....	31
1.3.	Cuadro de coherencias	31
1.4.	Modelo de Instrumento	33
1.4.1.	Ficha técnica: (Primera variable – liderazgo pedagógico)	33
1.4.2.	Ficha técnica (Segunda variable trabajo colaborativo).....	35
1.	Campo de verificación	37
1.1.	Ubicación espacial	37
1.2.	Ubicación temporal.....	37
1.3.	Unidades de estudio	37
1.3.1.	Universo.....	37
1.3.2.	Criterios de inclusión.....	38
1.3.3.	Criterios de exclusión	38
2.	Estrategia de recolección de datos	38
2.1.	Organización.....	38
2.2.	Recursos.....	39
2.2.1.	Recursos humanos	39
2.2.2.	Recursos físicos y materiales.....	39
2.2.3.	Recursos financieros.....	39
2.2.4.	Recursos institucionales	39
2.3.	Validación de instrumentos.....	40
2.3.1.	Para la primera variable: Liderazgo pedagógico	40
2.3.2.	Para la segunda variable: Trabajo colaborativo.....	40
2.4.	Criterio para el manejo de resultados.....	40
2.4.1.	A nivel de recolección:	40
2.4.2.	A nivel de sistematización:.....	40
2.4.3.	A nivel de análisis de datos:	40

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
1. Resultados	42
2. Discusión.....	50
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	59
ANEXO 1 INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO	
ANEXO 2 TRABAJO COLABORATIVO	
ANEXO 3 CONSENTIMIENTO INFORMADO	
ANEXO 4 MATRIZ DE DATOS	
ANEXO 5 TABLAS Y GRÁFICAS	
ANEXO 6 PROPUESTA DE DESARROLLO	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de liderazgo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023	42
Tabla 2 Nivel de trabajo colaborativo de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023	43
Tabla 3 Nivel de liderazgo pedagógico y el primer indicador del trabajo colaborativo: la Interdependencia positiva en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023	44
Tabla 4 Nivel de liderazgo pedagógico y el segundo indicador del trabajo colaborativo: la responsabilidad individual en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023	46
Tabla 5 Nivel de liderazgo pedagógico y el tercer indicador del trabajo colaborativo: las Habilidades sociales en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023	47
Tabla 6 Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023	48
Tabla 7 Estado civil de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	11
Tabla 8 Género de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	12
Tabla 9 Edad de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.....	13
Tabla 10 Modalidad del contrato de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	14
Tabla 11 Nivel educativo en el cual enseñan los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	15

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de liderazgo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023	42
Figura 2 Nivel de trabajo colaborativo de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023	43
Figura 3 Nivel de liderazgo pedagógico y el primer indicador del trabajo colaborativo: la Interdependencia positiva en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023	45
Figura 4 Nivel de liderazgo pedagógico y el segundo indicador del trabajo colaborativo: la responsabilidad individual en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023	46
Figura 5 Nivel de liderazgo pedagógico y el tercer indicador del trabajo colaborativo: las Habilidades sociales en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023	47
Figura 6 Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023.	48
Figura 7 Estado civil de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	11
Figura 8 Género de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	12
Figura 9 Edad de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	13
Figura 10 Modalidad del contrato de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	14
Figura 11 Nivel educativo en el cual enseñan los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.	15

INTRODUCCIÓN

En la educación contemporánea, el rol de un líder pedagógico se ha convertido en una figura esencial en el desarrollo y crecimiento de la comunidad educativa. En este contexto, el trabajo colaborativo emerge como un vehículo fundamental para potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje. El desarrollo de estas dos variables, liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo se ha convertido en un pilar fundamental en las instituciones educativas. (Arbañil, 2020)

La crisis educativa en Perú ha sido evidente durante años, principalmente reflejada en los rendimientos académicos de los estudiantes, sobre todo aquellos que asisten a escuelas públicas en zonas urbanas de bajos ingresos, así como en regiones rurales andinas y amazónicas. Desafortunadamente, a pesar del incremento en las inscripciones escolares y la retención de los estudiantes en las escuelas, no se han conseguido mejoras en el aprendizaje práctico y relevante para la vida cotidiana. Esto ha dejado a niños y adolescentes en condiciones menos que ideales para manejar su vida de manera efectiva y eficiente, y para integrarse satisfactoriamente en su entorno y en otros contextos. (Mestanza, 2017)

De acuerdo con Hallinger (2020), el desarrollo del liderazgo en las instituciones educativas se ha convertido en una de las prioridades en las políticas educativas de numerosos países. En esta línea de pensamiento, el fortalecimiento del liderazgo debería ocupar un lugar central en las agendas educativas a nivel global. Los líderes tienen el potencial de impactar significativamente en los miembros de la organización, y esta influencia puede resultar en una mejora en los niveles de aprendizaje y en el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, los esfuerzos de estos líderes deben estar enfocados en el liderazgo pedagógico.

Una de las tácticas sugeridas para cumplir con el objetivo 4.C de la Agenda Educación 2030, que trata sobre la demanda de aumentar la disponibilidad de maestros capacitados, es potenciar el liderazgo escolar y mejorar la enseñanza y la educación. Las investigaciones indican que, después de la enseñanza en el aula, el liderazgo escolar es el factor más influyente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. (Aquino, 2022)

El trabajo colaborativo es una estrategia que demanda tiempo y disposición por parte de sus participantes para lograrse de forma exitosa. En el ámbito educativo, este tipo de trabajo requiere un enfoque de aprendizaje centrado en la interacción, permitiendo que los docentes trabajen en conjunto para alcanzar metas compartidas. Esto implica un esfuerzo

considerable, así como el desarrollo de habilidades y competencias específicas que facilitan la consecución de los objetivos establecidos. (Aponte, 2022)

Es importante resaltar que el trabajo individual es una práctica habitual en las instituciones educativas, evitando en gran medida el trabajo en colaboración, principalmente porque los docentes perciben que este último requiere un tiempo y un esfuerzo adicional que, a menudo, no está compensado. Sin embargo, en la actualidad, la educación convencional se enfrenta a una crisis, dado que no se están obteniendo resultados positivos en el aula, por lo que se está fomentando que los educadores trabajen conjuntamente, formando comunidades de aprendizaje fundamentadas en la empatía, el respeto, la tolerancia y la asertividad. (Fombona, et al, 2016)

En la actualidad, es imprescindible que los centros educativos dispongan de profesores capaces de trabajar en equipo, enfrentar diversos desafíos, compartir ideas y más, de modo que el docente se mantenga en constante evolución, investigando sobre diferentes estrategias pedagógicas para implementarlas. El trabajo colaborativo facilita a los profesores la coordinación, asunción de responsabilidades grupales, la realización conjunta de procesos de planificación y evaluación de metas para mejorar continuamente. Al final, todos estos esfuerzos se reflejan en el progreso de los estudiantes. (Milla, 2022)

El estudio titulado "Relación entre liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, Arequipa, 2023" se centra en analizar la interacción entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo de los docentes en la mencionada institución educativa. El principal objetivo es determinar cómo estas dos variables se relacionan en el ámbito educativo durante el año 2023. Se plantean objetivos específicos sobre el liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo de los docentes. Este estudio, de carácter relacional y de campo, se inscribe en el campo de las Ciencias Sociales, específicamente en las áreas de Pedagogía y Desarrollo Organizacional, y se alinea con la línea de investigación en Gestión y Calidad Educativa. Desde una perspectiva personal, la investigación es motivada por el interés en mejorar la calidad educativa y el desarrollo profesional docente, enfatizando en la importancia del liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo. Científicamente, el estudio es significativo por abordar un vacío en la comprensión de la interacción entre estas variables en un entorno educativo práctico. Socialmente, es relevante por su potencial impacto en la mejora de la calidad educativa y su influencia en la sociedad. Contemporáneamente, el estudio es pertinente dado los desafíos actuales en la educación, como la evolución tecnológica y las cambiantes necesidades

estudiantiles. En 2023, este estudio es especialmente relevante debido a las constantes transformaciones en el ámbito educativo. La razón investigativa se centra en explorar y aportar nuevos conocimientos sobre la relación entre liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo en la IE Juan XXIII. La factibilidad del estudio está asegurada por el acceso a los participantes y los recursos necesarios, así como por el apoyo institucional. En cuanto a la originalidad, el estudio se destaca por su enfoque específico en la IE Juan XXIII en 2023, añadiendo una nueva perspectiva a la literatura existente. Personalmente, la investigación refleja un compromiso con la mejora de la educación y la práctica docente, buscando crear un ambiente de aprendizaje más efectivo y enriquecedor. En el contexto educativo actual, muchas instituciones enfrentan desafíos en la implementación efectiva del liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo. En la Institución Educativa Juan XXIII de Circa, Arequipa, se observa una falta de integración entre estas dos prácticas, lo cual podría estar afectando negativamente la calidad del aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo pedagógico es crucial para definir objetivos claros, gestionar recursos, coordinar la enseñanza, promover el desarrollo profesional del profesorado y mantener un entorno de aprendizaje favorable. Sin embargo, existen barreras como la falta de tiempo, habilidades colaborativas y reconocimiento institucional, que impiden una colaboración efectiva entre los docentes. Esta problemática subraya la necesidad de investigar la relación entre liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo en esta institución, con el fin de identificar estrategias que mejoren tanto la práctica docente como los resultados educativos. Para analizar esta problemática, se han identificado dos variables principales: liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo. Cada variable tiene sus propios indicadores, los cuales permiten medir y evaluar su presencia y efectividad en el contexto educativo. En cuanto al liderazgo pedagógico, se consideran indicadores como el establecimiento de las metas de aprendizaje, la obtención y asignación de recursos estratégicamente, la planificación y coordinación de la enseñanza y del currículo, la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado, y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. Por otro lado, los indicadores para el trabajo colaborativo incluyen la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y las habilidades sociales. (Rodríguez, 2020)

El estudio propuesto se enmarca en el campo de las Ciencias Sociales, específicamente dentro del área de Pedagogía y Desarrollo Organizacional, y se centra en la línea de investigación de Gestión y Calidad Educativa. A través de un enfoque relacional, la investigación busca explorar la interdependencia entre liderazgo pedagógico y trabajo

colaborativo en la mejora de la calidad educativa. El tipo de investigación es no experimental, dado que se observarán las variables en un contexto natural sin manipulación intencional por parte del investigador.

Esta investigación se encuentra estructurada en 3 capítulos, en el capítulo I se menciona la parte teórica, en el capítulo II se describirá la metodología utilizada y finalmente en el capítulo III se menciona los resultados y discusión.



HIPÓTESIS

Dado que, el liderazgo pedagógico implica la capacidad de guiar, motivar e inspirar a los docentes en su labor educativa, es fundamental para fomentar un ambiente colaborativo. Un líder pedagógico eficaz puede establecer una visión clara, promover la comunicación abierta, facilitar la cooperación y fomentar un ambiente de respeto mutuo y apoyo:

Es probable que, exista una relación positiva alta estadísticamente significativa entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA.



OBJETIVOS

Objetivos Generales

- Determinar la relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo entre los docentes en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA, 2023

Objetivos Específicos

- Describir el nivel de liderazgo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA, 2023
- Caracterizar el nivel de trabajo colaborativo de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA, 2023



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es un concepto amplio que ha sido definido y explorado por varios autores en la literatura de la educación. Aquí se presentan algunas definiciones de autores reconocidos:

Murphy, J. (2005) define el liderazgo pedagógico como el proceso de influencia y toma de decisiones centrado en el aprendizaje y enseñanza. Argumenta que los líderes pedagógicos son aquellos que poseen un conocimiento profundo de la pedagogía y son capaces de influir en los profesores para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Robinson, V. (2010) sostiene que el liderazgo pedagógico se centra en las interacciones entre los líderes y profesores y cómo estas interacciones influyen en el aprendizaje de los estudiantes. Según ella, los líderes pedagógicos deben promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, y asegurar un entorno propicio para el aprendizaje.

Southworth, G. (2002) el liderazgo pedagógico se refiere a la función y a las acciones de los líderes que promueven el aprendizaje de los estudiantes. Southworth señala que este tipo de liderazgo no sólo se refiere al papel del director, sino que también puede incluir a otros miembros del personal que ejercen influencia sobre la enseñanza y el aprendizaje.

El liderazgo pedagógico se refiere a la dirección y gestión educativa centrada en el aprendizaje y la enseñanza. Se basa en un conjunto de habilidades y conocimientos que los líderes en un entorno educativo utilizan para mejorar tanto la enseñanza como el aprendizaje, centrándose en el currículo, la pedagogía y el desarrollo del estudiante. Los líderes pedagógicos son aquellas personas que poseen un conocimiento profundo de la enseñanza y el aprendizaje, y pueden influir y orientar a los docentes para mejorar su práctica. Ellos buscan fomentar un entorno de aprendizaje positivo y propicio, y se enfocan en mejorar el rendimiento y los resultados de los estudiantes. (Contreras, 2016)

El liderazgo pedagógico no se limita sólo a los directores o administradores de las escuelas. Los docentes, los coordinadores pedagógicos y otros profesionales de la educación también pueden ejercer liderazgo pedagógico. Se basa en la idea de que la mejora de la educación es una responsabilidad compartida y que todos los miembros de la comunidad escolar tienen un papel que desempeñar en esta tarea. (Rodríguez, et al, 2020)

1.1. Teorías Relacionadas con el Liderazgo Pedagógico

1.1.1. Teoría del Liderazgo Transformacional Bass, 1985

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para modificar las actitudes y valores de sus seguidores, incentivándolos a satisfacer necesidades más elevadas y priorizar los intereses de la organización por sobre los propios. Este enfoque de liderazgo promueve la confianza y el respeto hacia el líder, lo cual motiva a los seguidores a superar sus expectativas de desempeño. Los elementos fundamentales del liderazgo transformacional incluyen la influencia idealizada (o carisma), la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Diversas investigaciones han identificado estos cuatro componentes, los cuales se reflejan en la evaluación del liderazgo mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), donde la influencia idealizada se divide en atribución y comportamiento. (Sidro, 2016)

1.1.1.1. El carisma o influencia idealizada

Este concepto hace referencia al nivel en que el líder genera confianza y compromiso al establecer una conexión emocional con sus seguidores, enfrentando situaciones difíciles con una postura firme y demostrando comportamientos éticos y morales. Los seguidores sienten respeto y admiración hacia los líderes carismáticos, se identifican con ellos, los consideran modelos a seguir y buscan emular su comportamiento. A estos líderes se les atribuyen habilidades excepcionales, y se espera que actúen de manera correcta tanto desde el punto de vista ético como moral. (Alcázar, 2020)

1.1.1.2. La motivación inspiracional

Este planteamiento alude a la habilidad de los líderes para inspirar a los miembros de su equipo, otorgando un propósito significativo a su labor y planteándola como un desafío estimulante. Estos líderes motivan a sus seguidores a alcanzar altos estándares de rendimiento, comunicándose con pasión y optimismo, y proyectando de manera clara y persuasiva una visión compartida del futuro que resulta atractiva y motivadora. (Alcázar, 2020)

1.1.1.3. La estimulación intelectual

“Este enunciado se refiere a la capacidad de los líderes para fomentar en sus colaboradores la innovación y la creatividad, incentivándolos a desarrollar de manera autónoma soluciones a los problemas que puedan surgir” (Alcázar, 2020).

1.1.1.4. La consideración individualizada

Este enunciado hace referencia al nivel en que los líderes se centran en las necesidades individuales de desarrollo y logro de los miembros de su equipo, brindando apoyo personalizado a través de la escucha activa, el asesoramiento y la enseñanza, asumiendo el rol de mentores o coaches. Se promueve una comunicación bidireccional que valora a los empleados como individuos, en lugar de considerarlos únicamente como subordinados. (Sidro, 2016)

1.1.2. Teoría del Liderazgo Situacional - Hersey y Blanchard, 1969

La teoría situacional de Hersey y Blanchard sostiene que el estilo de liderazgo debe adaptarse conforme a la madurez de los subordinados, considerando tanto indicadores de competencia (como desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas y cumplimiento de plazos) como indicadores de actitud (como la aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa e independencia). Esta información permite al líder ajustar su enfoque para dirigir a cada individuo de manera personalizada. La teoría identifica cuatro estilos de liderazgo diferentes que el gerente puede emplear, según el nivel de madurez del subordinado. (Santa, 2000)

1.1.1.5. Nivel 1: el líder controla.

Este enfoque se caracteriza por la definición de metas y tareas alcanzables y realistas, ya que, aunque los miembros del grupo poseen un alto nivel de motivación, carecen de la competencia y experiencia necesarias. En este contexto, el líder debe planificar cómo los integrantes del equipo pueden desarrollar las habilidades requeridas para ejecutar las tareas de manera efectiva. (Hersey, 2020)

1.1.1.6. Nivel 2: el líder supervisa.

En este contexto, los miembros del grupo presentan bajos niveles de competencia y su motivación fluctúa debido a las dificultades que enfrentan. Por esta razón, el apoyo del líder es crucial. El líder incrementa su asistencia, facilitando el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones. Además, ajusta las metas según sea necesario, se mantiene receptivo ante los desafíos que surgen y fomenta relaciones de participación y cohesión dentro del equipo. (Hersey, 2020)

1.1.1.7. Nivel 3: el líder asesora.

Este enfoque otorga mayor relevancia a los esfuerzos y al desempeño de los miembros del grupo, lo que genera un aumento en sus niveles de competencia. El líder progresivamente delega el control sobre las decisiones, promoviendo la participación y la responsabilidad entre los integrantes del equipo. Como resultado, los miembros logran una mayor adaptación a las circunstancias y una integración efectiva en el grupo. (Hersey, 2020)

1.1.1.8. Modelo 4: El líder delega

“Esta fase representa el estadio final del desarrollo, en el cual el líder reduce la supervisión y dirección, ya que el colaborador ha alcanzado un alto nivel de rendimiento y demuestra un elevado compromiso con las tareas que realiza” (Santa, 2000).

1.1.3. Teoría del Desarrollo Profesional Guskey, 1986

El desarrollo profesional docente ha sido una pieza clave en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Uno de los enfoques más influyentes en este campo es el propuesto por Thomas Guskey, quien plantea que el cambio en las creencias y actitudes docentes no es el primer paso hacia la mejora educativa, sino más bien el resultado final de un proceso que inicia con la implementación de nuevas prácticas pedagógicas. Guskey sostiene que el cambio comienza con una intervención específica que introduce una nueva práctica en el aula. A medida que los docentes observan mejoras en el rendimiento de sus estudiantes, sus creencias y actitudes hacia esa práctica también cambian, lo que consolida el cambio en su enseñanza. Este modelo desafía la noción tradicional de que primero deben cambiar las creencias de los docentes antes de que puedan modificar sus prácticas. En cambio, Guskey argumenta que la evidencia de éxito en el aula es el motor más potente para modificar las creencias y motivar a los docentes a adoptar prácticas innovadoras. En este sentido, la mejora en el desempeño estudiantil se convierte en el catalizador del cambio pedagógico. El enfoque de Guskey ha sido utilizado en diversas investigaciones y programas de desarrollo profesional para docentes, demostrando su efectividad en el fomento de prácticas innovadoras en el aula. Por ejemplo, la implementación de tecnologías educativas o métodos pedagógicos como la argumentación en la enseñanza de las ciencias puede generar cambios significativos en las prácticas docentes. (Calderón, et al, 2020)

“Estos estudios destacan que cuando los docentes experimentan con nuevas herramientas pedagógicas, como los materiales curriculares digitales, y observan resultados positivos en sus estudiantes, sus actitudes y creencias hacia dichas herramientas se transforman, consolidando el cambio en sus prácticas” (Cruz, 2006).

Por tanto, la Teoría del Desarrollo Profesional de Guskey es fundamental para entender cómo los programas de formación docente pueden ser diseñados de manera efectiva, centrándose en ofrecer oportunidades de experimentar con nuevas prácticas que muestren resultados positivos, lo cual facilita el cambio en las creencias y actitudes de los docentes, y finalmente, mejora los aprendizajes en el aula. (Calderón, et al, 2020)

1.1.1.9. Indicadores de la practica eficaz del liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico se define como la capacidad de influir en los miembros de una organización educativa para alcanzar los objetivos y la visión de la institución, siendo una fuerza transformadora que afecta tanto las condiciones institucionales como las prácticas en el aula. (Gento, et al, 2020)

Bolívar (2010) identifica cinco dimensiones de liderazgo pedagógico mediante un meta-análisis de estudios cuantitativos que vinculan el liderazgo con los resultados de aprendizaje. La investigación se basará en esta teoría para desarrollar un instrumento que permita evaluar y comprender la influencia del liderazgo pedagógico en el logro de los objetivos educativos y la mejora de los resultados de aprendizaje en una institución educativa.

1.1.1.9.1. Establecimiento de las metas y expectativas:

La delimitación de las metas y expectativas es uno de los indicadores más significativas del liderazgo pedagógico. Aquí, el líder pedagógico asume la responsabilidad de definir y comunicar claramente los objetivos y las expectativas para los estudiantes, profesores y demás miembros de la comunidad escolar. (Bolívar, 2010)

Estas metas y expectativas pueden estar relacionadas con diversos aspectos de la vida escolar. Por ejemplo, podrían abarcar el rendimiento académico, incluyendo las metas de logro en pruebas estandarizadas, tasas de graduación, y otros indicadores clave de éxito académico. También pueden incluir metas en torno a comportamientos y actitudes específicas que se espera que los estudiantes demuestren, como la participación activa en clase, la asistencia regular a la escuela y el respeto por las normas de la escuela y por los demás. (Miras & Longás, 2020)

Asimismo, las metas y expectativas pueden extenderse al desempeño de los docentes, estableciendo objetivos para la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, la mejora continua de la práctica pedagógica, y la colaboración productiva con colegas y con las familias de los estudiantes. (Gento, et al, 2020)

El líder pedagógico tiene el deber no sólo de establecer estas metas y expectativas, sino también de asegurarse de que sean comunicadas de manera clara y efectiva a toda la comunidad escolar. Esto podría implicar conversaciones individuales con docentes, reuniones de personal, comunicados a las familias, y asambleas con los estudiantes. El líder también debe estar dispuesto a escuchar y considerar las retroalimentaciones y sugerencias de todos los miembros de la comunidad escolar, para garantizar que las metas y expectativas reflejen una visión compartida del éxito escolar. (Miras & Longás, 2020)

En este indicador tenemos como subindicadores:

- Define objetivos de forma participativa, fundamentándose en el conocimiento de los procesos pedagógicos.
- Elabora instrumentos de aprendizaje escolar de manera colaborativa, considerando las particularidades del entorno institucional, familiar y social.
- Fomenta espacios y mecanismos de organización para la toma de decisiones en la ejecución de acciones destinadas al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. (Hidalgo & Orbegoso, 2019)

1.1.1.9.2. Obtención y la asignación de los recursos de manera estratégica

La obtención y asignación estratégica de recursos es una de las funciones fundamentales del liderazgo pedagógico. Un líder pedagógico eficaz comprende que los recursos son fundamentales para la implementación de programas educativos efectivos y para el logro de las metas y expectativas de la institución. (Bolívar, 2010)

Los recursos que el líder pedagógico necesita obtener y asignar pueden ser muy variados, y pueden incluir el financiamiento, el tiempo, el personal, la tecnología y los materiales de enseñanza y aprendizaje, entre otros. Cada uno de estos recursos juega un papel crucial en la enseñanza y el aprendizaje. El financiamiento es, por supuesto, uno de los recursos más críticos, ya que permite adquirir otros recursos necesarios. Un líder pedagógico debe ser capaz de buscar y asegurar financiamiento de

diversas fuentes, y de utilizar ese financiamiento de la manera más efectiva y eficiente posible. (Jiménez & Parraguez, 2023)

El tiempo es otro recurso vital. Los líderes pedagógicos deben ser capaces de gestionar el tiempo de manera efectiva, tanto el suyo como el del personal y los estudiantes. Esto implica planificar y organizar horarios, establecer prioridades y garantizar que todos tengan el tiempo necesario para cumplir con sus responsabilidades. El personal es otro recurso crucial.

Los líderes pedagógicos deben ser capaces de atraer, retener y desarrollar a un personal de alta calidad. Esto implica la selección y contratación de personal, la formación y el desarrollo profesional, y la gestión del rendimiento. (Reyes & Vera, 2020)

La tecnología y los materiales de enseñanza y aprendizaje también son recursos importantes. Los líderes pedagógicos deben asegurarse de que los profesores y los estudiantes tengan acceso a la tecnología y a los materiales que necesitan para enseñar y aprender eficazmente.

El presente indicador tiene los siguientes sub indicadores:

- Desarrolla estrategias y mecanismos que aseguren la transparencia y la rendición de cuentas respecto al uso de los recursos ante la comunidad educativa.
- Fomenta la utilización eficiente de la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos disponibles, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y alcanzar los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. (Miras & Longás, 2020)

1.1.1.9.3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo son tareas esenciales que los líderes pedagógicos deben asumir. Este es un papel integral para asegurar que la instrucción en la escuela sea coherente, efectiva y alineada con las metas educativas. La planificación implica definir los contenidos de enseñanza y los métodos de instrucción. Los líderes pedagógicos pueden colaborar con el personal docente para desarrollar planes de estudio que sean relevantes, estimulantes y alineados con los estándares educativos. Esto puede incluir la selección de libros de texto, materiales de aprendizaje, tecnologías y estrategias pedagógicas. Además, la planificación debe tener en cuenta las necesidades y habilidades de todos los estudiantes para asegurar un aprendizaje inclusivo y equitativo. (Bolívar, 2010)

La coordinación es otro aspecto crucial. Esto puede implicar la organización de los horarios de clases y la gestión del calendario escolar, coordinando eventos especiales, actividades extracurriculares y proyectos interdisciplinarios. La coordinación eficaz ayuda a maximizar el tiempo de aprendizaje y a garantizar que todos los componentes del programa escolar funcionen de manera sinérgica. (Mellado & Chaucono, 2016)

La evaluación es un componente esencial de este tríptico. Los líderes pedagógicos deben implementar sistemas de evaluación que midan el rendimiento de los estudiantes y la eficacia de la enseñanza y del currículo. Esto puede implicar la supervisión de las evaluaciones estandarizadas, la promoción de la evaluación formativa y sumativa en el aula, y la interpretación de los datos de evaluación para informar las decisiones sobre la enseñanza y el aprendizaje. La evaluación proporciona una retroalimentación valiosa que puede ser utilizada para celebrar los logros, identificar las áreas de mejora y refinar la enseñanza y el currículo para mejorar los resultados de los estudiantes. El indicador presente tiene como sub indicadores los siguientes:

- Fomenta un enfoque formativo que garantice la claridad en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
- Organiza la participación estructurada de las familias y otras entidades de la comunidad, reconociendo su capital cultural, con el propósito de alcanzar las metas de aprendizaje.
- Participa activamente en el proceso educativo mediante visitas regulares a las aulas, supervisando el cumplimiento del currículo.
- Impulsa la participación de docentes, estudiantes y padres de familia en el desarrollo del currículo. (Ritacco & Amores, 2019)

1.1.1.9.4. Promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional

La promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes es un elemento clave en el liderazgo pedagógico. Este rol no sólo implica alentar el crecimiento profesional de los docentes, sino también participar activamente en dicho proceso. La formación continua y el aprendizaje profesional son fundamentales para mantener a los docentes actualizados y preparados para abordar los desafíos de la enseñanza en el siglo XXI. Los líderes pedagógicos pueden facilitar esto proporcionando y promoviendo oportunidades para la formación profesional, que pueden incluir talleres, seminarios, conferencias, cursos online y otros programas de formación. (Bolívar, 2010)

Fomentar el aprendizaje colaborativo entre los docentes es otra forma de promover su desarrollo profesional. Los líderes pedagógicos pueden crear y nutrir un ambiente de trabajo donde los docentes se sientan cómodos compartiendo ideas, mejores prácticas, éxitos y desafíos. Esto puede ser a través de reuniones de equipo, grupos de estudio profesional, observaciones de aula entre pares y otras formas de colaboración y diálogo profesional. (Pérez, et al, 2018)

La retroalimentación constructiva es otra herramienta vital en el desarrollo profesional de los docentes. Los líderes pedagógicos pueden observar las prácticas de enseñanza y proporcionar a los docentes feedback útil y

orientado al crecimiento. Este tipo de retroalimentación puede ayudar a los docentes a reflexionar sobre su práctica, a reconocer sus fortalezas y a identificar áreas de mejora. El indicador presenta los siguientes indicadores:

- Administra de manera eficiente el uso del tiempo en la institución educativa para favorecer los procesos de aprendizaje.
- Fomenta la participación de los docentes en programas de capacitación y evaluaciones, con el objetivo de potenciar su desarrollo profesional.
- Dirige de forma participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, enfocándolos en el logro de los objetivos de aprendizaje. (Contreras, 2016)

1.1.1.9.5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo

Uno de los roles primordiales de un líder pedagógico es asegurar un entorno organizado y de apoyo, esencial para facilitar un aprendizaje efectivo y promover el bienestar de todos los integrantes de la comunidad educativa. La implementación de normas de comportamiento claras y consistentes constituye un paso inicial fundamental para construir dicho entorno. Es responsabilidad del líder pedagógico garantizar que todos los miembros de la comunidad escolar comprendan y cumplan con estas normativas, las cuales deben estar diseñadas para fomentar el respeto mutuo, la cooperación, la integridad y la responsabilidad. (Hidalgo & Orbegoso, 2019)

Los líderes pedagógicos deben trabajar activamente para fortalecer relaciones positivas dentro de la comunidad escolar, promoviendo la colaboración, el respeto mutuo y la comprensión entre estudiantes, personal docente y padres. Al fomentar estas relaciones, se contribuye a crear un entorno escolar en el que todos los miembros se sientan valorados y apoyados. Asimismo, es fundamental atender las necesidades físicas, emocionales y sociales de los estudiantes para garantizar un entorno de aprendizaje eficaz. Los líderes pedagógicos deben asegurar el acceso de los estudiantes a recursos adecuados, como instalaciones seguras y en buen estado, y también prestar especial atención a su bienestar emocional

y social. Esto puede incluir la provisión de apoyo emocional, la implementación de programas de bienestar y el establecimiento de sistemas de apoyo para aquellos estudiantes que lo necesiten. (Contreras, 2016)

Los cinco indicadores clave —la definición de metas y expectativas, la adquisición y asignación estratégica de recursos, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, la promoción y participación en el desarrollo profesional del docente, y la creación de un entorno estructurado y de apoyo— son esenciales para un liderazgo pedagógico efectivo. En conjunto, estos elementos permiten a los líderes pedagógicos establecer un ambiente de aprendizaje propicio, en el cual los estudiantes puedan desarrollarse plenamente y los docentes desempeñar su labor de manera óptima. Este indicador presenta los siguientes sub indicadores:

- Lidera al equipo administrativo y/o de apoyo de la institución educativa, enfocando su desempeño en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Gestiona y utiliza la información generada por la escuela como base para la toma de decisiones institucionales que promuevan la mejora de los aprendizajes.
- Garantiza un ambiente institucional organizado, con la colaboración de docentes, estudiantes y padres de familia. (Bolívar, 2010)

2. Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo es un concepto que ha sido estudiado y definido por varios autores en el campo de la educación.

Según Johnson, et al (1999) el trabajo colaborativo o aprendizaje cooperativo es una estrategia pedagógica que implica el trabajo conjunto de los estudiantes para lograr un objetivo común. Este enfoque destaca la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y el desarrollo de habilidades sociales.

Roschelle y Teasley (1995) definen el trabajo colaborativo como una interacción coordinada que se manifiesta mediante la construcción y mantenimiento de una "concepción compartida" de un problema. Según ellos, el trabajo colaborativo permite a los individuos resolver problemas que no podrían resolver por sí mismos.

Para Panitz (1996) el trabajo colaborativo es un enfoque personal de aprendizaje en el que los estudiantes trabajan juntos en grupos pequeños con la finalidad de maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. El trabajo colaborativo enfatiza la responsabilidad individual y grupal, y requiere una participación activa y la resolución de problemas.

2.1. Teorías del trabajo colaborativo

2.1.1. Teoría del Aprendizaje Colaborativo (Johnson & Johnson, 1989)

El aprendizaje colaborativo es un enfoque metodológico que promueve el trabajo conjunto de los estudiantes en grupos pequeños para alcanzar metas educativas comunes. Este modelo educativo se basa en la interdependencia positiva entre los miembros del grupo, donde el éxito de un estudiante depende del éxito de los demás. (Johnson, et al, 1999)

“A lo largo de décadas de investigación, los autores han identificado varios elementos clave que hacen que este tipo de aprendizaje sea eficaz” (Fraile, 1997).

1.1.1.10. Interdependencia positiva

Los estudiantes deben percibir que están vinculados entre sí, de manera que no pueden alcanzar el éxito de manera individual, sino que necesitan coordinar sus esfuerzos para lograr un objetivo común. Esta interdependencia puede generarse mediante objetivos compartidos, la distribución de tareas, la asignación de roles específicos dentro del grupo y el uso de recursos compartidos. (Fraile, 1997)

1.1.1.11. Interacción cara a cara

“Es crucial que los estudiantes interactúen directamente, ofreciendo ayuda, compartiendo recursos, dando retroalimentación y colaborando en la construcción del conocimiento. Esta interacción fortalece la cohesión del grupo y promueve una comprensión más profunda del contenido” (Fraile, 1997).

1.1.1.12. Responsabilidad individual y grupal

“Aunque el grupo colabora en conjunto, cada estudiante asume la responsabilidad de su propio aprendizaje y del éxito colectivo. Esto garantiza que todos los integrantes participen activamente y se comprometan con la tarea” (Fraile, 1997).

1.1.1.13. Desarrollo de habilidades interpersonales

“No basta con juntar a los estudiantes en un grupo para que cooperen de manera eficaz. Es necesario enseñarles habilidades sociales, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el liderazgo compartido” (Fraile, 1997).

1.1.1.14. Evaluación grupal e individual

“Además de evaluar el desempeño del grupo en conjunto, es importante evaluar de forma individual a cada miembro para asegurar que todos hayan contribuido de manera significativa y alcanzado los objetivos de aprendizaje” (Fraile, 1997).

2.1.2. Teoría del Capital Social Putnam

La teoría del capital social de Robert D. Putnam se ha convertido en un enfoque fundamental para comprender las dinámicas que permiten el funcionamiento eficiente de las instituciones democráticas modernas. Según Putnam, el éxito institucional depende en gran medida del capital social presente en la sociedad, el cual se compone de normas de reciprocidad, confianza mutua y redes de participación cívica, los cuales facilitan la cooperación entre individuos y grupos. (Urteaga, 2013)

Putnam define el capital social como el conjunto de características de la organización social, presente en las estructuras de relaciones interpersonales e intersectoriales, que incluye normas, redes y confianza, y que facilitan la coordinación y cooperación para beneficio mutuo. El capital social promueve un comportamiento cívico que fortalece la participación activa y la cooperación en la resolución de problemas comunes, lo que resulta en un mejor rendimiento institucional. (Marrero, Adriana, 2006)

1.1.1.15. Componentes del Capital Social

1.1.1.15.1. Normas de reciprocidad generalizada

Estas normas son acuerdos implícitos en las relaciones sociales que no requieren de una correspondencia inmediata, sino que fomentan una cooperación prolongada, basada en la confianza de que el esfuerzo actual será retribuido en el futuro. Estas normas generan un sentido cívico entre los miembros de una sociedad, facilitando la interacción y la cooperación sostenida en el tiempo. (Urteaga, 2013)

1.1.1.15.2. Redes de compromiso cívico

Se refiere a las interacciones entre actores sociales que se desarrollan principalmente en asociaciones voluntarias, tanto públicas como privadas. A través de estas redes se consolidan las normas de reciprocidad y la confianza social. Las redes horizontales en las que las relaciones entre actores son equitativas permiten una cooperación más eficiente y fortalecen la cohesión social. (Corao, 2006)

1.1.1.15.3. Confianza generalizada o social

Es el juicio de valor que las personas tienen sobre la fiabilidad de los demás dentro de su comunidad. La confianza generalizada nace de las normas de reciprocidad y las redes de compromiso cívico, creando un ambiente donde las interacciones cooperativas son más factibles y sostenibles. (Corao, 2006)

1.1.1.16. Indicadores del trabajo colaborativo.

Según Johnson et al, estos autores destacan varios elementos críticos para un aprendizaje colaborativo efectivo. Resaltan la necesidad de asignar roles dentro del equipo para asegurar la organización y una distribución equitativa de las tareas que se deben llevar a cabo. Hacen hincapié en que cada integrante del grupo debe ser consciente de su responsabilidad y de la importancia de colaborar con los demás miembros del equipo, manteniendo un seguimiento recíproco, expresando dudas o preocupaciones, aportando su perspectiva y ofreciendo retroalimentación a medida que las tareas avanzan. De esta manera, el grupo puede concluir la actividad de forma satisfactoria, generando al mismo tiempo nuevos conocimientos que contribuirán a su crecimiento profesional. Estos conocimientos, adquiridos a través de la experiencia de trabajo colaborativo, pueden luego ser aplicados en sus aulas con sus estudiantes. (Johnson, et al, 1999)

1.1.1.16.1. Interdependencia positiva

La interdependencia positiva es un componente crucial del trabajo colaborativo y uno de los principios fundamentales del aprendizaje cooperativo. Este concepto se refiere a la idea de que, en un grupo de trabajo, los logros individuales están directamente conectados al éxito del equipo en general. En otras palabras, cada miembro del grupo necesita que los demás hagan su parte para lograr los objetivos compartidos. (Aparicio & Sepúlveda, 2019)

En un contexto de interdependencia positiva, los miembros del grupo no sólo perciben que su rendimiento individual es esencial para el éxito del grupo, sino que también entienden que el rendimiento de cada uno de los demás miembros es igualmente crucial. Esta percepción puede motivar a

los individuos a esforzarse más, a participar activamente y a invertir en el éxito de los demás, porque entienden que su éxito personal está vinculado al éxito colectivo. (García, et al, 2015)

Para fomentar la interdependencia positiva en un grupo, es importante establecer metas grupales claras y alcanzables que requieran la participación y contribución de todos los miembros del equipo. Cada miembro debe tener un papel o responsabilidad única dentro del equipo, lo que aumenta la dependencia mutua y garantiza que cada individuo es esencial para el éxito del grupo. Además, se pueden utilizar recompensas grupales para motivar a todos los miembros del equipo a trabajar juntos hacia el objetivo compartido. Asimismo, se resalta la existencia de ciertos elementos fundamentales que resultan indispensables para el desarrollo eficaz del trabajo colaborativo. Dentro de este contexto, uno de los subindicadores clave es que los integrantes del grupo reconozcan la importancia del esfuerzo conjunto y la contribución de cada uno como esenciales para alcanzar los objetivos comunes. (Fombona, et al, 2016)

1.1.1.16.2. Responsabilidad individual

La responsabilidad individual es un componente esencial del trabajo colaborativo y es la contraparte de la interdependencia positiva. Aunque el grupo tiene un objetivo común, cada miembro tiene una responsabilidad y una tarea específica que debe cumplir. Esta idea de responsabilidad individual significa que cada miembro del grupo debe asumir la responsabilidad de su parte del trabajo y también de su aprendizaje. (Johnson, et al, 1999)

El principio de responsabilidad individual subraya la importancia de que cada miembro del equipo sea responsable de su contribución al trabajo del equipo y garantiza que todos los miembros estén comprometidos con el proyecto y contribuyan de manera efectiva. Esta responsabilidad puede medirse y observarse de diferentes maneras, como por ejemplo a través de la evaluación individual de las contribuciones o de la reflexión y autoevaluación de cada miembro. (Aparicio & Sepúlveda, 2019)

En el contexto del trabajo colaborativo, la responsabilidad individual promueve la equidad y evita que algunos miembros del equipo se apoyen demasiado en los demás. Ayuda a garantizar que todos los miembros del equipo estén comprometidos y activamente involucrados en el trabajo y el aprendizaje. Aumenta la motivación y el compromiso, ya que cada miembro del equipo sabe que su aportación es vital para el éxito del grupo. (Fombona, et al, 2016)

Además, la responsabilidad individual también ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades y competencias clave, como la autogestión, la autorregulación y la responsabilidad personal. Estas habilidades son importantes para el aprendizaje a lo largo de la vida y la adaptabilidad en una variedad de contextos futuros. Por lo tanto, aunque el trabajo colaborativo implica trabajar juntos hacia un objetivo común, es importante que cada miembro del equipo mantenga su responsabilidad individual. Este equilibrio entre la responsabilidad individual y la interdependencia positiva es clave para el éxito del trabajo colaborativo. El presente indicador presenta los siguientes indicadores: Cada participante conoce su rol. Asume una responsabilidad individual y grupal. (Milla, 2022)

1.1.1.16.3. Habilidades sociales

En el marco del trabajo colaborativo, las habilidades sociales no sólo son necesarias, sino esenciales para un rendimiento efectivo del grupo. Estas habilidades implican la capacidad de interactuar y trabajar eficazmente con otros, y son críticas para fomentar la armonía y la productividad en un entorno de equipo.

Este indicador presenta los siguientes sub indicadores:

- Facilita el trabajo en equipo y fomenta la tolerancia entre los participantes.
- Propicia una comunicación efectiva entre todos los miembros del grupo.
- Impulsa la resolución de problemas, posibilitando la negociación y el reparto de tareas. (Aparicio & Sepúlveda, 2019)

1.1.1.16.3.1. Comunicación efectiva

Esta habilidad es fundamental para el trabajo colaborativo. Los miembros del equipo deben ser capaces de expresar sus ideas y pensamientos de manera clara y comprensible. También deben ser capaces de escuchar a los demás y entender sus perspectivas. Una comunicación efectiva también implica ser capaz de dar y recibir retroalimentación de manera constructiva. (García, et al, 2015)

1.1.1.16.3.2. Gestión de conflictos

Cuando las personas trabajan juntas, es inevitable que surjan conflictos. La capacidad de gestionar y resolver estos conflictos de manera efectiva es una habilidad social crucial en el trabajo colaborativo. Esto puede implicar la negociación, el compromiso y la búsqueda de soluciones que sean aceptables para todas las partes involucradas. (Aponte, 2022)

1.1.16.3.3. Toma de decisiones en grupo

En un equipo, las decisiones a menudo deben ser tomadas en conjunto. Esto requiere habilidades de toma de decisiones grupales, como la capacidad de discutir diferentes opciones, sopesar pros y contras, y llegar a un consenso. La toma de decisiones en grupo también implica a veces la capacidad de ceder y aceptar la decisión del grupo, incluso si no es la opción preferida por uno mismo. (Aponte, 2022)

1.1.16.3.4. Empatía

La empatía es la capacidad de entender y compartir los sentimientos de los demás. En el trabajo colaborativo, la empatía puede ayudar a fomentar un ambiente de respeto y consideración mutua. Puede ayudar a los miembros del equipo a entender las perspectivas de los demás y a responder de manera sensible a las necesidades y preocupaciones de los demás. Es importante enseñar y reforzar estas habilidades sociales en un entorno de aprendizaje, ya que no sólo facilitan el trabajo colaborativo, sino que también son valiosas en muchas otras áreas de la vida. Los estudiantes que aprenden y practican estas habilidades en el contexto del trabajo colaborativo estarán mejor equipados para navegar en una variedad de situaciones sociales y profesionales en el futuro. (Aponte, 2022)

3. Análisis de antecedentes investigativos

3.1. Antecedentes internacionales

Yovely Del Carmen Rivera Medina, Carolina Aparicio Molina. Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. Chile. 2020. En los últimos años, el concepto de liderazgo pedagógico ha cobrado una creciente importancia en las instituciones escolares, impulsando la innovación, el enfoque estratégico y el desarrollo de aprendizajes. Estudios recientes en Chile han evidenciado su aplicación en distintos actores educativos, tales como directores y jefes de Unidad Técnico-Pedagógica. Sin embargo, persiste una falta de investigaciones que exploren en profundidad la experiencia de otros miembros de los equipos directivos como líderes pedagógicos dentro del sistema escolar. Este estudio se orienta a examinar las características del liderazgo pedagógico en el contexto del Programa de Integración Escolar (PIE), una dimensión clave del trabajo docente que requiere mayor reflexión y análisis debido a su vinculación con este enfoque. A través de una investigación cualitativa basada en entrevistas, se buscó identificar las particularidades del liderazgo pedagógico ejercido por las coordinadoras de los programas PIE, quienes son reconocidas por implementar prácticas educativas de alta calidad en su entorno. (Rivera & Aparicio, 2020)

María Verónica Leiva-Guerrero; Camila Vásquez. Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. Chile. 2019. Actualmente, la política educativa chilena enfatiza la necesidad de que los directivos escolares implementen procesos de acompañamiento docente desde un enfoque de liderazgo pedagógico, con el propósito de mejorar las prácticas docentes y promover el aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo caracterizar el acompañamiento docente realizado por los directivos de los establecimientos públicos de educación secundaria en Valparaíso, Chile. Para alcanzar este propósito, se llevó a cabo una investigación cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a seis directivos y seis docentes de tres instituciones educativas. La información recopilada fue analizada mediante un enfoque de análisis de contenido deductivo. Los principales resultados indicaron una presencia variable y discrepancias entre

directivos y docentes respecto a los modelos de acompañamiento utilizados. Mientras que los directivos afirmaron emplear enfoques colaborativos e intervencionistas, los docentes señalaron que predominaban los modelos intervencionistas, caracterizados por la entrega de directrices y enfoques resolutivos unidireccionales. La fluctuación en la implementación de los tres modelos de acompañamiento —intervencionista, colaborativo y facilitador— refleja el proceso de transición que experimentan las instituciones escolares, en el cual se está desplazando el enfoque de supervisión hacia uno de acompañamiento docente. (Leiva & Vásquez, 2019)

3.2. Antecedentes nacionales

Milagros Arbañil Barrientos. El liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Perú, Puente Piedra – Lima. El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre el liderazgo pedagógico ejercido por la dirección y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, situado en el distrito de Puente Piedra, en el departamento de Lima. El estudio adopta un enfoque correlacional y un nivel descriptivo, empleando como técnica la recolección de datos mediante encuestas. Se utilizaron dos cuestionarios, uno para cada variable, ambos con 20 ítems que se valoraron a través de una escala Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), con puntajes de 1 a 5. La muestra estuvo compuesta por 54 participantes, que representan la totalidad de la población, incluyendo el equipo directivo, docentes y padres de familia. Los datos recopilados permitieron validar las hipótesis formuladas. El estudio identificó la correlación entre las dimensiones del liderazgo pedagógico directoral —carismático-emocional, anticipador, profesional-cultural, participativo, formativo y administrativo— y el trabajo colaborativo. Los resultados indicaron correlaciones positivas de 0.721, 0.788, 0.779, 0.796, 0.781, 0.737 y 0.692, respectivamente. Estos hallazgos confirman la hipótesis general de que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, en el distrito de Puente Piedra, Lima, en el año 2018 ($r = 0.721$, $p < 0.05$). (Arbañil, 2020)

3.3. Antecedentes locales

Elizabeth Aponte Almanza. Trabajo colaborativo y el desarrollo de competencias emprendedoras en docentes de centros de educación técnico-productiva, Perú Arequipa, 2021. El objetivo principal de esta investigación fue establecer la relación entre el trabajo colaborativo y el desarrollo de competencias emprendedoras en los docentes de centros de educación técnico productiva en Arequipa durante el año 2021. El estudio se basó en un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un nivel correlacional y un diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra incluyó a 52 docentes, quienes respondieron a dos cuestionarios administrados a través de Google Formularios. Los resultados revelaron que el 61.5% de los docentes presentaron un nivel regular tanto en trabajo colaborativo como en competencias emprendedoras, mientras que el 25% mostró un nivel inadecuado en ambas variables. Se concluyó, con base en el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que existe una relación significativa entre el trabajo colaborativo y el desarrollo de competencias emprendedoras en los docentes de centros de educación técnico productiva en Arequipa durante el 2021 ($R_s = 0.958$). Estos hallazgos confirmaron tanto la hipótesis como el objetivo general del estudio. (Aponte, 2022)

Johnny Richard Alarcón Barrionuevo. Relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte. Perú. La investigación realizada tiene como título: "Relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte – 2017." aborda la correlación entre el liderazgo en las instituciones educativas y su impacto. Al analizar la variable independiente, el liderazgo pedagógico, se ha identificado una relación significativa con el logro y la mejora de los aprendizajes y objetivos institucionales. El estudio destaca la importancia de una visión compartida de liderazgo en la institución educativa, donde el equipo directivo actúa como líder pedagógico, con la responsabilidad de garantizar una educación confiable. En cuanto a la variable dependiente, el desempeño docente, su análisis ha demostrado que es un elemento clave en las instituciones educativas, al facilitar una planificación que promueve la

mejora continua con el apoyo esencial del profesorado. El procesamiento estadístico se realizó utilizando análisis descriptivo e inferencial, presentando los resultados en tablas y gráficos, y contrastando estos resultados mediante la prueba de hipótesis. (Aларcon, 2017)

Gabriel Adalberto Vela-Quico, Telmi Janet Cáceres-Coaquira, Alejandro Félix Vela-Quico, Héctor Exequiel Gamero-Torres. Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. El objetivo de esta investigación fue identificar las competencias directivas en el ámbito del liderazgo, según el marco del Buen Desempeño Directivo, para diseñar y utilizar adecuadamente el Informe de Gestión Anual. El estudio, de tipo descriptivo y aplicado, con un diseño relacional, se aplicó a 60 directivos de instituciones educativas públicas en la región de Arequipa, Perú. Se empleó una Escala de Autovaloración con 20 ítems y una Rúbrica que evaluaba tres subvariables a través de 34 criterios, complementada por el uso de un cuaderno de campo. Los resultados mostraron que los directivos tienden a ser indulgentes en su autovaloración, reconociendo que no siempre realizan un diagnóstico adecuado de las características de su entorno institucional. Además, evidencian una limitada gestión eficaz de la información generada por la institución y en la toma de decisiones. Muchos directivos carecen de información suficiente sobre los logros cuantitativos y cualitativos de los compromisos adquiridos durante el año, y no existen reflexiones colegiadas que impulsen la mejora de la gestión escolar, lo que provoca la perpetuación de errores en años sucesivos. Se concluye que la mayoría de los directivos carece de competencias específicas para la elaboración del informe de gestión anual, lo que afecta negativamente su liderazgo pedagógico. Por lo tanto, se recomienda brindarles acompañamiento en los procesos de trabajo colegiado dentro de cada institución. (Vela, et al, 2020)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

1. Técnicas e instrumentos

1.1. Técnica

Para ambas variables se aplicará la técnica de la encuesta.

1.2. Instrumentos

Para ambas variables se utilizará el cuestionario como instrumento.

1.3. Cuadro de coherencias

Variable	Indicador	Sub - indicador	Estructura del instrumento	Técnicas e Instrumentos
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de las metas de aprendizaje	Fija objetivos de manera colaborativa, fundamentándose en el conocimiento de los procesos pedagógicos.	1,2,3	Encuesta Cuestionario
		Elabora los recursos de aprendizaje escolar mediante un enfoque participativo que considere las particularidades del ambiente institucional, familiar y social.		
		Fomenta la creación de espacios y mecanismos organizativos que faciliten la toma de decisiones en el desarrollo de acciones planificadas para alcanzar los objetivos de aprendizaje.		
	Obtención y asignación de recursos, de manera estratégica	Introduce estrategias y mecanismos que aseguren la transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de los recursos frente a la comunidad educativa.	4, 5	
		Fomenta el uso eficiente de la infraestructura, equipamiento y materiales educativos para asegurar una enseñanza de calidad y alcanzar los objetivos de aprendizaje del alumnado.		
	Planificación y coordinación de la enseñanza y del currículo.	Fomenta un enfoque educativo que se centre en la claridad tanto en la enseñanza como en el aprendizaje de los estudiantes.	6, 7, 8, 9	
Diseña la incorporación estructurada de las familias y otros actores comunitarios para alcanzar los objetivos educativos, aprovechando su capital cultural.				

Variable	Indicador	Sub - indicador	Estructura del instrumento	Técnicas e Instrumentos
		Participa en la enseñanza con visitas frecuentes a las aulas, supervisando que se siga el currículo.		
		Fomenta la implicación de maestros, alumnos y familias en el diseño curricular.		
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	Optimiza el manejo del tiempo en la institución educativa para mejorar los aprendizajes.	10, 11, 12	
		Fomenta la participación de los educadores en programas de formación y evaluación para potenciar su crecimiento profesional.		
		Gestiona de forma colaborativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, enfocándolos en alcanzar el aprendizaje.		
	Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	Lidera al equipo administrativo y de apoyo de la institución educativa, guiando su labor hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.	13, 14, 15	
		Administra la información generada por la escuela y utilízala como base para tomar decisiones institucionales que promuevan la mejora en los procesos de aprendizaje.		
		Garantiza un ambiente institucional organizado con la colaboración de los docentes, estudiantes y familias.		
	Trabajo colaborativo	Interdependencia positiva	El grupo reconoce que el esfuerzo individual de todos es fundamental para alcanzar los objetivos comunes.	
Responsabilidad individual		Cada persona comprende su función, asumiendo tanto responsabilidad individual como colectiva.	8, 9, 10, 11, 12	
Habilidades sociales		Favorece el trabajo colaborativo. Mejora la tolerancia de los participantes	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	
		Permite una comunicación fluida entre todos los participantes		
		Promueve la solución de problemas. Permite negociar y compartir tareas		

1.4. Modelo de Instrumento

1.4.1. Ficha técnica: (Primera variable – liderazgo pedagógico)

1.1.1.17. Nombre:

Liderazgo pedagógico

1.1.1.18. Objetivos:

El siguiente instrumento tiene como finalidad evaluar el liderazgo pedagógico en los docentes.

1.1.1.19. Autores:

Jaramillo Alvarado, Yanina Alexandra

1.1.1.20. Administración:

Individual

1.1.1.21. Duración:

15 minutos

1.1.1.22. Técnica:

Observación

Test

1.1.1.23. Instrucciones

A continuación, se presentan 15 ítems acompañados cada uno de ellos por 3 alternativas, cada ítem indica la frecuencia de la condición descrita.

- Si la condición es “nunca” marque la opción 1
- Si la condición es “a veces” marque la opción 2
- Si la condición es “siempre” marque la opción 3. (Jaramillo, 2019)

Indicadores	Ítems	1	2	3
Establecimiento de metas de aprendizaje	1. La dirección de la institución realiza un marketing publicitario antes de iniciar el año			
	2. Se realizan programas de actividades extracurriculares para lograr la mejora de aprendizajes			
	3. La institución cuenta con un plan de actividades en las que participan los docentes, directivos, padres de familia.			
Obtención y asignación recursos de manera estratégica	4. La dirección plantea acciones que favorecen la adquisición de recursos para ser invertidos en la adquisición herramientas tecnológicas			
	5. Existe en la institución una adecuada implementación de la biblioteca			
Planificación y coordinación de la enseñanza y del currículo	6. Hace uso continuo del área de recursos tecnológicos en el desarrollo de sus sesiones			
	7. El directivo realiza un programa de monitoreo y acompañamiento			
	8. El equipo directivo plantea planes de mejora entorno a las necesidades			
	9. Considera que el directivo fomenta en usted la autorreflexión autoevaluación			
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	10. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes.			
	11. Participase las capacitaciones programadas por el MINEDU			
	12. Los directivos realizan círculos de interaprendizaje que promueven la mejora de los aprendizajes			
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	13. Aplicas lo aprendido en las capacitaciones en tus sesiones			
	14. Mantiene una relación fluida con los demás docentes			
	15. El equipo directivo realiza alianzas con instituciones aledañas			

Escala de calificación (Baremo)

Nivel alto de liderazgo pedagógico	Nivel medio de liderazgo pedagógico	Nivel bajo de liderazgo pedagógico
34 a 45	23 a 33	0 a 22

Nota: Jaramillo, (2019).

1.4.2. Ficha técnica (Segunda variable trabajo colaborativo)

1.1.1.24. Nombre:

Escala de trabajo colaborativo

1.1.1.25. Objetivos:

Medir el trabajo colaborativo en los docentes de una institución educativa.

1.1.1.26. Autores:

Mesías Rojas Zulma Zaret Monroy Correa Graciela Martina

1.1.1.27. Administración:

Individual

1.1.1.28. Duración:

15 minutos

1.1.1.29. Técnica:

Observación

Test

1.1.1.30. Instrucciones

A continuación, se presentan 20 ítems acompañados cada uno de ellos por 3 alternativas, cada ítem indica la frecuencia de la condición descrita.

Si la condición es “nunca” marque la opción 1

Si la condición es “a veces” marque la opción 2

Si la condición es “siempre” marque la opción 3. (Milla, 2022)

Indicadores	Ítems	Categoría		
		Nunca	A veces	Siempre
		1	2	3
Interdependencia positiva	1. Pido ayuda a mis colegas cuando tengo dificultades			
	2. Valoro el trabajo realizado por mis compañeros.			
	3. Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen.			
	4. Apoyo a mis colegas cuando lo necesitan.			
	5. Agradezco a los demás sobre los favores brindados.			
	6. Dialogo con mis colegas sobre temas que interesan a ambos.			
	7. Creo que trabajar colaborativamente facilita el trabajo docente.			
Responsabilidad individual	8. Son más los beneficios que se obtienen al trabajar colaborativamente que al hacerlo en forma individual.			
	9. Asumo con responsabilidad las consecuencias por el resultado del trabajo colaborativo			
	10. Valoró positivamente las aportaciones individuales a la solución de conflictos grupales.			
	11. Conozco los beneficios que provoca en cada uno el lograr los objetivos propuestos por la institución.			
	12. Me siento comprometido(a) con la función que desempeño en la institución.			
Habilidades sociales	13. Expreso mis ideas y creencias libremente.			
	14. Ante un problema con otras personas, elijo una solución efectiva y justa para las personas implicadas			
	15. Respondo correctamente a las peticiones y sugerencias de otras personas.			
	16. Elijo la mejor forma para integrarme a un grupo o participar de una determinada actividad.			
	17. Comparto mis conocimientos y habilidades con mis compañeros			
	18. Me pongo en el lugar de los demás para comprender mejor sus razones			
	19. Expreso con facilidad mi opinión cuando no estoy de acuerdo con un compañero			
	20. Logro resolver situaciones conflictivas y controlar el miedo y la frustración.			

Escala de calificación (Baremo)

Nivel de trabajo colaborativo básico	Nivel de trabajo colaborativo intermedio	Nivel de trabajo colaborativo avanzado
0 a 34	35 a 47	48 a 60

Nota: Milla, (2022).

1. Campo de verificación

1.1. Ubicación espacial

Perú – Arequipa – Arequipa – Paucarpata - Institución Educativa Juan XXIII CIRCA
Avenida Arequipa S/N séptima cuadra.

1.2. Ubicación temporal

La investigación se llevó a cabo en el contexto actual, lo que la convierte en un estudio coyuntural, enfocado en la realidad presente y en las condiciones específicas que afectan a los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA en el año 2023. Los datos recolectados corresponden a los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2023 (Hernández, et al, 2014)

1.3. Unidades de estudio

La población de estudio estuvo conformada por 45 docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la IE Juan XXIII Circa, del distrito de Paucarpata.

Cuadro de universo

Nivel Educativo	F	%
Inicial	4	9%
Primaria	14	31%
Secundaria	27	60%
Total	45	100%

1.3.1. Universo

Las unidades de estudio están constituidas por los 45 docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA.

De los 45 docentes, la muestra estuvo conformada por 38 docentes, los cuales aceptaron participar en el estudio.

1.3.2. Criterios de inclusión

- Docentes que acepten el consentimiento informado.
- Docentes que estén actualmente trabajando en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA
- Docentes de todos los niveles educativos que se imparten en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA.

1.3.3. Criterios de exclusión

- Docentes que no deseen participar en la investigación o que no den su consentimiento informado para participar.
- Docentes que no estén trabajando en la institución durante el periodo de la recolección de datos.
- Personal administrativo o de apoyo, ya que la investigación se enfoca específicamente en el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo entre los docentes.

Sin embargo, a través de los criterios de inclusión y exclusión se llegó a recolectar los datos de 38 docentes.

2. Estrategia de recolección de datos

2.1. Organización

- Para la recolección de datos, se obtuvo la autorización del director de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA.
- Se identificaron los participantes del estudio, a quienes se les proporcionó el formulario de preguntas para su llenado de manera virtual.
- Se explicó a los participantes la relevancia de la investigación, resolviendo todas las dudas que pudieran surgir.
- A los participantes se les solicitó su participación voluntaria mediante la firma del consentimiento informado, y posteriormente se les brindó la orientación necesaria sobre el llenado y la respuesta a las preguntas.
- Una vez que los participantes completaron los instrumentos, se procedió a calificarlos utilizando el baremo o la escala de medición correspondiente.

- Tras la recopilación de los datos finales, estos fueron registrados en una matriz de sistematización de datos.
- Se coordinó con la autoridad de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA para acordar la fecha y hora de la recolección de datos.
- El estudio tuvo una duración total aproximada de 4 meses.

2.2. Recursos

Para la realización del estudio se necesitó de lo siguiente:

2.2.1. Recursos humanos

- La investigadora Corrales Ticona María fue la responsable de llevar a cabo las cédulas de preguntas.
- Un estadístico que realizó la sistematización y procesamiento de los datos.
- Asesor

2.2.2. Recursos físicos y materiales

- 1 impresora.
- Formularios de preguntas impresos y virtual.
- Consentimientos informados.
- 1 computadora personal, implementada con paquete de Office y un programa estadístico.
- Material de escritorio: Papel bond, lapiceros, resaltadores, entre otros.

2.2.3. Recursos financieros

- Autofinanciado por la investigadora.

2.2.4. Recursos institucionales

- Se utilizó las instalaciones de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA para recolectar los datos.

2.3. Validación de instrumentos

2.3.1. Para la primera variable: Liderazgo pedagógico

“El instrumento fue validado mediante juicio de expertos, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Respecto a la confiabilidad el cuestionario de la variable liderazgo pedagógico es de alta confiabilidad, alfa de Cronbach 0,80” (Jaramillo, 2019).

2.3.2. Para la segunda variable: Trabajo colaborativo

“El instrumento fue validado en el año 2017 en la investigación de Mesías Rojas este fue analizado mediante juicio de 7 expertos, en el cual se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.748 esto indica que tiene una confiabilidad elevada” (Milla, 2022).

2.4. Criterio para el manejo de resultados

2.4.1. A nivel de recolección:

“La información se recopiló mediante formularios de preguntas que se estructurarán físicamente” (Hernández, et al, 2014).

2.4.2. A nivel de sistematización:

Tras la recolección de los datos, estos se organizaron en una matriz, lo que permitió estructurar tablas y figuras para realizar el análisis estadístico descriptivo. Adicionalmente, se crearon tablas de contingencia y gráficos para llevar a cabo la estadística inferencial. (Hernández, et al, 2014)

2.4.3. A nivel de análisis de datos:

Una vez organizadas las tablas y figuras, se procedió a interpretar los datos y se aplicó la prueba Rho de Spearman con un nivel de significancia del 5% y una confiabilidad del 95% para el análisis inferencial. De este modo, se dio respuesta a la hipótesis formulada. (Hernández, et al, 2014)

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el Capítulo III, "Resultados y discusión", de la tesis titulada "Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, Arequipa, 2023", se presentan y analizan los hallazgos obtenidos a través de la investigación.

Este capítulo es fundamental, ya que sintetiza y discute los datos recolectados, ofreciendo una comprensión profunda sobre cómo el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo se relacionan en la IE Juan XXIII Circa. Mediante una metodología cuantitativa y relacional, se han evaluado estas variables clave a través de cuestionarios específicos, proporcionando una perspectiva detallada de su interacción y relación.

La discusión de los resultados se centra en interpretar los niveles de liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo identificados, examinando cómo estos indicadores interactúan y se influyen mutuamente en el contexto educativo de la institución. Se destaca la importancia de estos descubrimientos en relación con las teorías y estudios existentes, brindando una visión integral y crítica sobre las implicancias de estas interacciones. Este capítulo no sólo es crucial para validar las hipótesis planteadas inicialmente, sino también para formular recomendaciones basadas en la evidencia recopilada, que podrían ser significativas para la mejora de las prácticas educativas y la colaboración entre los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa.

1. Resultados

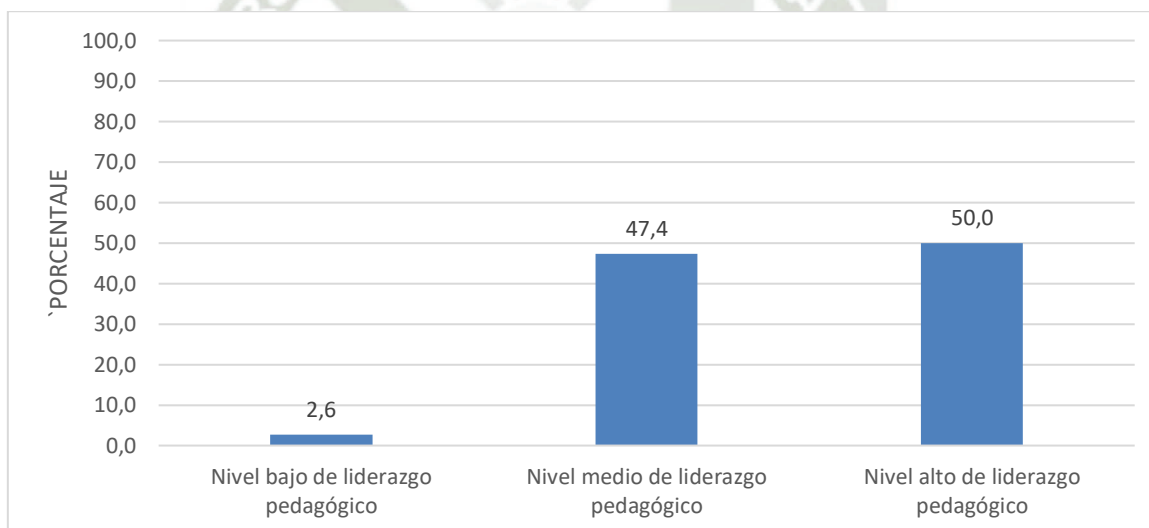
Tabla 1

**Nivel de liderazgo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII
Circa, 2023**

	F	%
Nivel bajo	1	2.6
Nivel medio	18	47.4
Nivel alto	19	50.0
Total	38	100.0

Figura 1

**Nivel de liderazgo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII
Circa, 2023**



En la tabla y figura 1, referente al nivel de liderazgo pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023, se puede observar que la mitad de los docentes, es decir, el 50% que equivale a 19 profesionales, poseen un nivel alto de liderazgo pedagógico. Siguiendo esta tendencia, un 47.4%, representado por 18 docentes, presenta un nivel medio de liderazgo pedagógico. Por último, es destacable que sólo un docente, que representa el 2.6% del total, posee un nivel bajo de liderazgo pedagógico. La muestra total de docentes evaluados en esta categoría es de 38.

Tabla 2

Nivel de trabajo colaborativo de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII

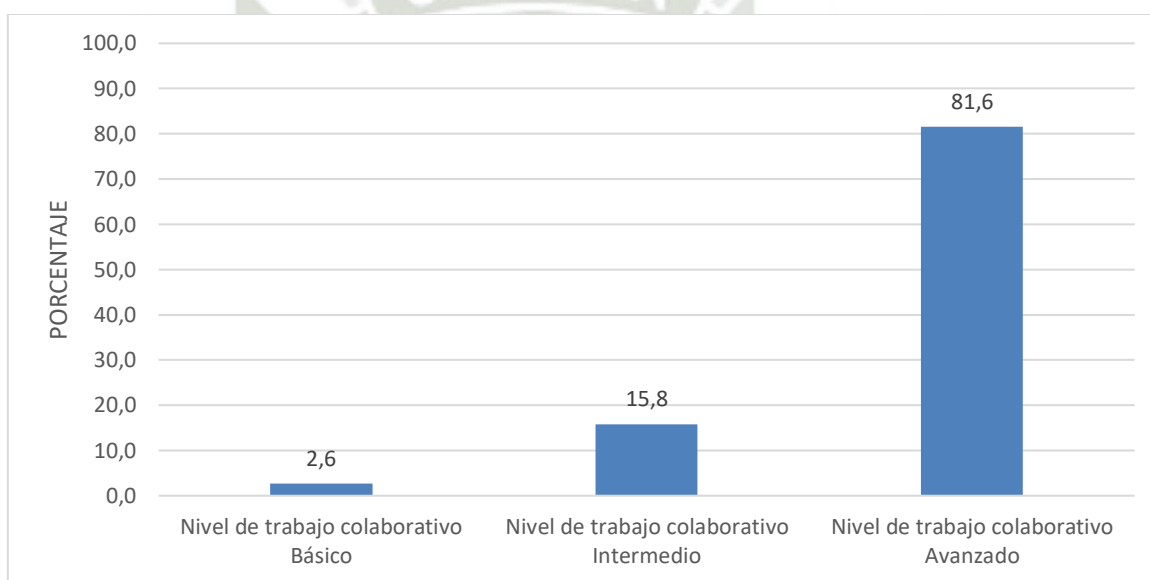
Circa, 2023

	F	%
Nivel básico	1	2.6
Nivel intermedio	6	15.8
Nivel avanzado	31	81.6
Total	38	100.0

Figura 2

Nivel de trabajo colaborativo de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII

Circa, 2023



En la tabla y figura 2 presentada acerca del nivel de trabajo colaborativo de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Cerca, 2023, se resalta que la gran mayoría, con un 81.6% que corresponde a 31 docentes, tiene un nivel de trabajo colaborativo avanzado. En contraposición, un 15.8%, representado por 6 docentes, posee un nivel de trabajo colaborativo intermedio. Es notable que solamente un docente, que constituye el 2.6% del total, se encuentra en el nivel básico de trabajo colaborativo. El conjunto total de docentes evaluados para esta clasificación es de 38.

Tabla 3

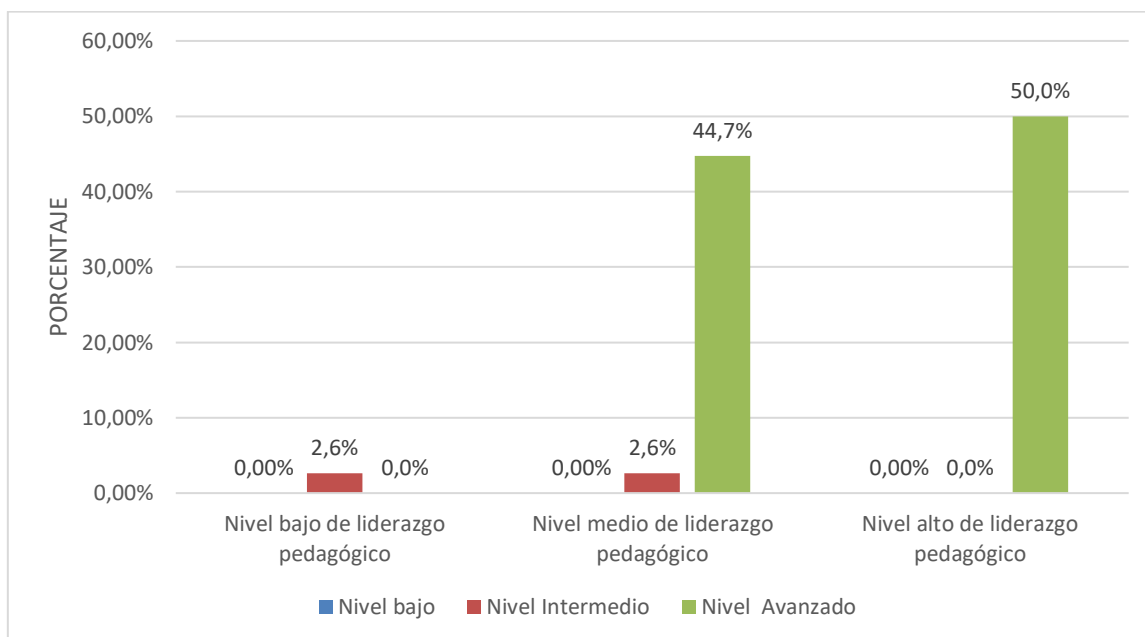
Nivel de liderazgo pedagógico y el primer indicador del trabajo colaborativo: la Interdependencia positiva en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023

Interdependencia positiva	Liderazgo pedagógico						Total	
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto		F	%
	F	%	F	%	F	%		
Nivel bajo	0	0,0%	0	0,00%	0	0,0%	0	0,00%
Nivel intermedio	1	2,6%	1	2,6%	0	0,0%	2	5,3%
Nivel avanzado	0	0,0%	17	44,7%	19	50,0%	36	94,7%
Total	1	2,6%	18	47,4%	19	50,0%	38	100,0%



Figura 3

Nivel de liderazgo pedagógico y el primer indicador del trabajo colaborativo: la Interdependencia positiva en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023



El análisis de la interdependencia positiva y el liderazgo pedagógico en los docentes de la IE Juan XXIII en 2023 muestra una clara tendencia. No se registran docentes con un nivel bajo de interdependencia positiva, lo que indica una ausencia total de debilidad en esta área. Sólo un 5.3% de los docentes presentan un nivel intermedio de interdependencia, distribuidos equitativamente entre los niveles bajo y medio de liderazgo pedagógico, y ninguno en el nivel alto. Sin embargo, la mayoría abrumadora (94.7%) se encuentra en el nivel avanzado de interdependencia positiva, con una distribución casi equitativa entre los niveles medio y alto de liderazgo pedagógico.

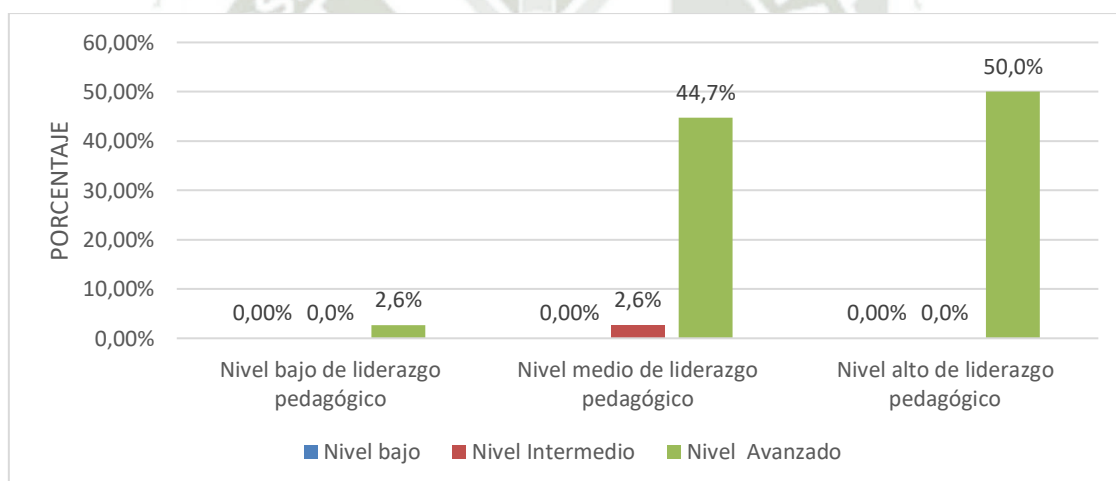
Tabla 4

Nivel de liderazgo pedagógico y el segundo indicador del trabajo colaborativo: la responsabilidad individual en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023

Responsabilidad individual	Liderazgo pedagógico						Total	
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto		F	%
	F	%	F	%	F	%		
Nivel bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nivel Intermedio	0	0,0%	1	2,6%	0	0,0%	1	2,6%
Nivel Avanzado	1	2,6%	17	44,7%	19	50,0%	37	97,4%
Total	1	2,6%	18	47,4%	19	50,0%	38	100,0%

Figura 4

Nivel de liderazgo pedagógico y el segundo indicador del trabajo colaborativo: la responsabilidad individual en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023



En el estudio sobre la relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y la responsabilidad individual en los docentes de la IE Juan XXIII del 2023, se observa una tendencia significativa. No se registran docentes con bajo nivel de responsabilidad individual, lo que indica una ausencia total de esta categoría. Solamente un 2.6% de los docentes tiene un nivel intermedio de responsabilidad individual, todos asociados con un liderazgo pedagógico medio. La mayoría (97.4%) exhibe un nivel avanzado de responsabilidad individual, con una distribución equilibrada entre los niveles medio y alto de liderazgo pedagógico. Este patrón destaca una fuerte relación entre un mayor liderazgo pedagógico y una alta responsabilidad individual, sugiriendo que en la IE Juan XXIII, los docentes con liderazgo pedagógico más desarrollado tienden a mostrar una mayor responsabilidad individual, reflejando un compromiso y profesionalismo elevados en su práctica docente.

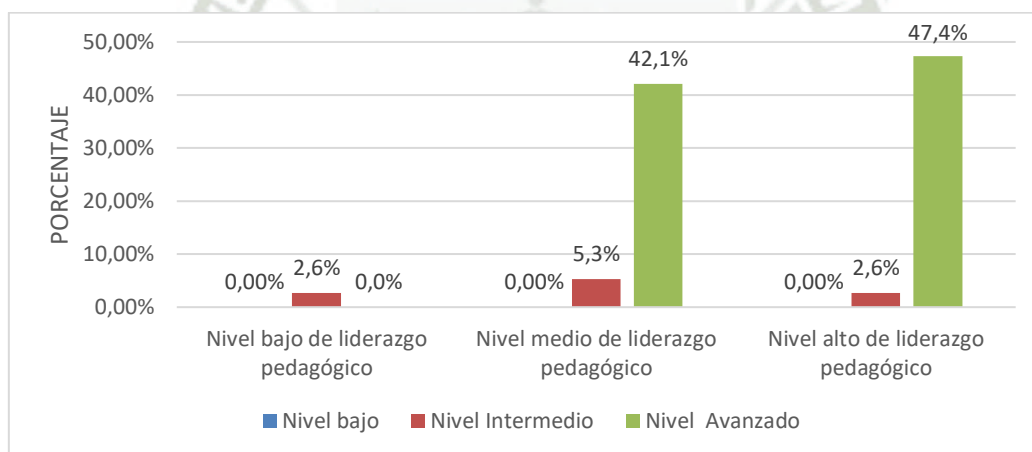
Tabla 5

Nivel de liderazgo pedagógico y el tercer indicador del trabajo colaborativo: las Habilidades sociales en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023

Habilidades sociales	Liderazgo pedagógico						Total	
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto		F	%
	F	%	F	%	F	%		
Nivel bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nivel Intermedio	1	2,6%	2	5,3%	1	2,6%	4	10,5%
Nivel Avanzado	0	0,0%	16	42,1%	18	47,4%	34	89,5%
Total	1	2,6%	18	47,4%	19	50,0%	38	100,0%

Figura 5

Nivel de liderazgo pedagógico y el tercer indicador del trabajo colaborativo: las Habilidades sociales en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023



El estudio sobre las habilidades sociales y el liderazgo pedagógico en los docentes de la IE Juan XXIII en el año 2023 presenta resultados interesantes. Se observa que no hay docentes con un nivel bajo de habilidades sociales, lo que indica una competencia generalizada en esta área dentro del cuerpo docente. Un 10.5% de los docentes se encuentra en el nivel intermedio de habilidades sociales, distribuidos entre los niveles bajo, medio y alto de liderazgo pedagógico. La mayoría de los docentes (89.5%) muestra un nivel avanzado de habilidades sociales, siendo más frecuentes entre aquellos con niveles medio y alto de liderazgo pedagógico. Estos datos resaltan que la gran mayoría de los docentes en la institución poseen habilidades sociales avanzadas, con una representación significativa en todos los niveles de liderazgo pedagógico.

Tabla 6

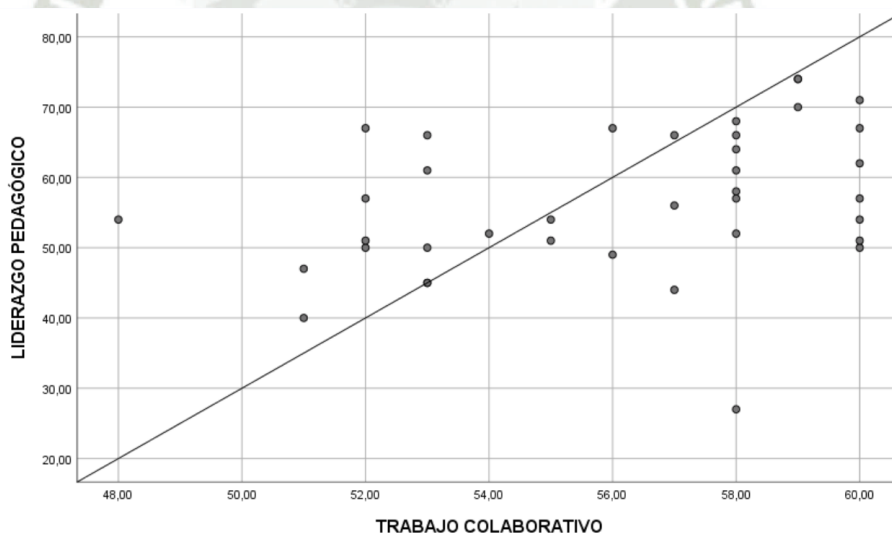
Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023

		Trabajo Colaborativo						Total	
		Nivel Básico		Nivel Intermedio		Nivel Avanzado			
		F	%	F	%	F	%	F	%
Liderazgo Pedagógico	Nivel bajo	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.6%
	Nivel medio	0	0.0%	5	13.2%	13	34.2%	18	47.4%
	Nivel alto	0	0.0%	1	2.6%	18	47.4%	19	50.0%
Total		1	2.6%	6	15.8%	31	81.6%	38	100.0%

Rho de Spearman= 0,409 p<0.05 p = 0,011

Figura 6

Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa, 2023.



En la tabla 6 se presenta la relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII Circa para el año 2023. Los datos indican que un 50% de los docentes se sitúan en un nivel alto de liderazgo pedagógico; de estos, un 47.4% exhibe un nivel avanzado de trabajo colaborativo, mientras que un 2.6% presenta un nivel intermedio. En cuanto a los docentes con un nivel medio de liderazgo pedagógico, que representan el 47.4% del total, el 34.2% está en un nivel avanzado de trabajo colaborativo y el 13.2% en un nivel intermedio. Por último, los docentes con un nivel bajo de liderazgo pedagógico constituyen el 2.6% del

total, coincidiendo con el 2.6% de docentes que se encuentran en un nivel básico de trabajo colaborativo.

El valor del coeficiente de relación de Spearman es 0.409, con un valor de p de 0.011, lo que indica una relación positiva moderada entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo entre los docentes.



2. Discusión

Al profundizar en el trabajo colaborativo, comprendí su potencial, pero también su desafío. A pesar de ser una herramienta poderosa para la enseñanza, aún enfrenta resistencia y es visto por muchos docentes como una tarea adicional.

La literatura, como Aponte (2022) Milla (2022), resaltó estas dinámicas y sus impactos. Esto me llevó a reflexionar: ¿Podría el liderazgo pedagógico tener la clave para superar estas barreras y potenciar el trabajo colaborativo? Fue en esta exploración y con estas preguntas en mente, que decidí enfocar mi investigación en la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo en la IE Juan XXIII CIRCA, 2023. A través de este estudio, espero arrojar luz sobre cómo un liderazgo efectivo puede catalizar prácticas colaborativas entre docentes, impactando positivamente en la educación. Un hallazgo interesante de nuestra investigación es la relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo. Esta relación es coherente con la relación identificada en el estudio de Aponte, donde se encontró que el trabajo colaborativo se relaciona significativamente con el desarrollo de competencias emprendedoras. Esto sugiere que el trabajo colaborativo no sólo favorece las habilidades emprendedoras, como se reportó en Arequipa en 2021, sino que también puede potenciar el liderazgo pedagógico, al menos en el contexto de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA.

Al abordar la relación entre liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo, identificada en nuestra investigación en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA en 2023, se evidencia que el 50% de los docentes ostenta un nivel alto de liderazgo pedagógico, y aquellos con un alto liderazgo pedagógico tienen una mayor prevalencia en los niveles avanzados de trabajo colaborativo.

Este hallazgo encuentra un paralelismo con el estudio realizado por Alarcón (2017), donde se exploró la relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en instituciones educativas públicas de nivel secundaria en Cerro Colorado.

Vela, et al. (2020), en su investigación sobre competencias directivas y liderazgo pedagógico en Arequipa, encontró deficiencias en la autopercepción de los directivos respecto a sus habilidades. Este estudio arroja una luz crítica sobre la situación de la gestión educativa, donde muchos directivos no poseen las competencias necesarias para la elaboración de informes de gestión anuales, lo cual afecta su liderazgo pedagógico.

Este resultado contrasta con el hallazgo de nuestra investigación, donde el liderazgo pedagógico entre los docentes se asocia con altos niveles de trabajo colaborativo.

Alarcón (2017), en su investigación, propuso que la existencia de un liderazgo pedagógico sólido en las instituciones educativas está directamente relacionada con el logro y la mejora de los aprendizajes y objetivos educativos. Este enfoque refuerza los resultados de nuestra investigación, donde se observa que los docentes con altos niveles de liderazgo pedagógico tienden a mostrar mejores niveles de trabajo colaborativo, sugiriendo que estas dos variables están interrelacionadas.

Por otro lado, Arbañil (2020), en su estudio realizado en Fe y Alegría N° 12 de Lima, encontró una relación positiva significativa entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo, con coeficientes de correlación que varían desde 0.692 hasta 0.796. Este enfoque en el liderazgo directoral ofrece una perspectiva complementaria a nuestra investigación, la cual se centró más en los docentes. Aunque ambos estudios enfatizan la importancia del liderazgo pedagógico, el de Arbañil destaca la influencia directa del liderazgo a nivel directivo en la promoción del trabajo colaborativo, mientras que nuestra investigación resalta esta relación a nivel docente.

Rivera & Aparicio (2020), en su análisis sobre los programas de integración escolar (PIE) en Chile, destacan cómo las coordinadoras de estos programas juegan un papel crucial en el establecimiento de un liderazgo pedagógico que favorezca el trabajo colaborativo entre docentes. Este estudio, al igual que el nuestro, resalta la importancia del liderazgo pedagógico en la creación de entornos colaborativos, especialmente en contextos de educación inclusiva. Los hallazgos de Rivera & Aparicio subrayan que un liderazgo sólido es esencial para asegurar una educación inclusiva y de calidad.

Arbañil (2020), en comparación, ofrece una visión más específica del liderazgo pedagógico directoral, subrayando su impacto en la colaboración docente. Su investigación complementa nuestra visión, al poner en relieve cómo un liderazgo efectivo a nivel directivo puede facilitar el trabajo colaborativo, algo que también observamos entre los docentes con alto liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA.

Leiva-Guerrero & Vásquez (2019), también hacen una contribución valiosa en el análisis del liderazgo pedagógico en el contexto chileno, destacando la transición de un modelo de supervisión tradicional a uno de acompañamiento docente. Este cambio busca

promover la construcción conjunta de conocimiento y la colaboración entre directivos y docentes. El estudio complementa los hallazgos de nuestra investigación, que señala cómo el liderazgo pedagógico efectivo no solo promueve el trabajo colaborativo, sino que también debe estar alineado con políticas educativas que fomenten el acompañamiento en lugar de la supervisión autoritaria. En conclusión, las investigaciones discutidas evidencian la relevancia del liderazgo pedagógico en diversos contextos y su impacto en el trabajo colaborativo entre docentes. Estos estudios, incluyendo el nuestro, subrayan la necesidad de continuar profundizando en el entendimiento y promoción del liderazgo pedagógico para garantizar sistemas educativos más efectivos y equitativos.



CONCLUSIONES

PRIMERA: La interacción entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA durante el año 2023 se identifica una relación positiva moderada entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo entre los docentes, lo que indica que a medida que los líderes pedagógicos fortalecen sus habilidades de liderazgo, también se incrementa, de manera moderada, la colaboración y el trabajo conjunto entre los docentes.

SEGUNDA: El liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA se caracteriza por una notable prevalencia de niveles medio y alto entre los docentes en el 2023. Esta distribución sugiere una sólida capacidad de liderazgo dentro del cuerpo docente, lo que posiblemente influye de manera positiva en el clima educativo y administrativo de la institución, promoviendo así un ambiente propicio para el aprendizaje y la colaboración.

TERCERA: El nivel de trabajo colaborativo en la institución muestra una predominancia del nivel avanzado entre los docentes, lo que indica un alto grado de integración y cooperación en las actividades educativas. Esta situación refleja una cultura institucional que valora y promueve la colaboración, aspecto que se alinea con las tendencias educativas contemporáneas que destacan la importancia del trabajo en equipo y la cooperación entre profesionales de la educación para optimizar los resultados de aprendizaje.

En base a los resultados obtenidos se acepta la hipótesis planteada, los resultados muestran que existe relación pero de magnitud moderada, lo que sugiere que otros factores podrían influir en el trabajo colaborativo entre los docentes.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se recomienda a los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA con niveles bajos y medios de liderazgo pedagógico: Participar activamente en las oportunidades de formación y capacitación que ofrece la institución, para reforzar sus habilidades de liderazgo y, por ende, potenciar sus capacidades colaborativas con colegas.
- SEGUNDA:** Se recomienda a futuros investigadores y académicos Considerar la exploración y estudio de la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo en diferentes contextos educativos. Dada la significativa relación encontrada en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA, se resalta la importancia de ampliar la investigación a otras instituciones y niveles educativos.
- TERCERA:** Se recomienda a los directores de otras instituciones educativas: Considerar la realización de investigaciones internas sobre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo entre su cuerpo docente. Estos factores, según lo evidenciado en la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA, pueden influir de manera significativa en el éxito académico. Por ello, es esencial identificar y potenciar estas competencias en los docentes, lo que a su vez podría redundar en beneficios tangibles para el rendimiento y desarrollo integral de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

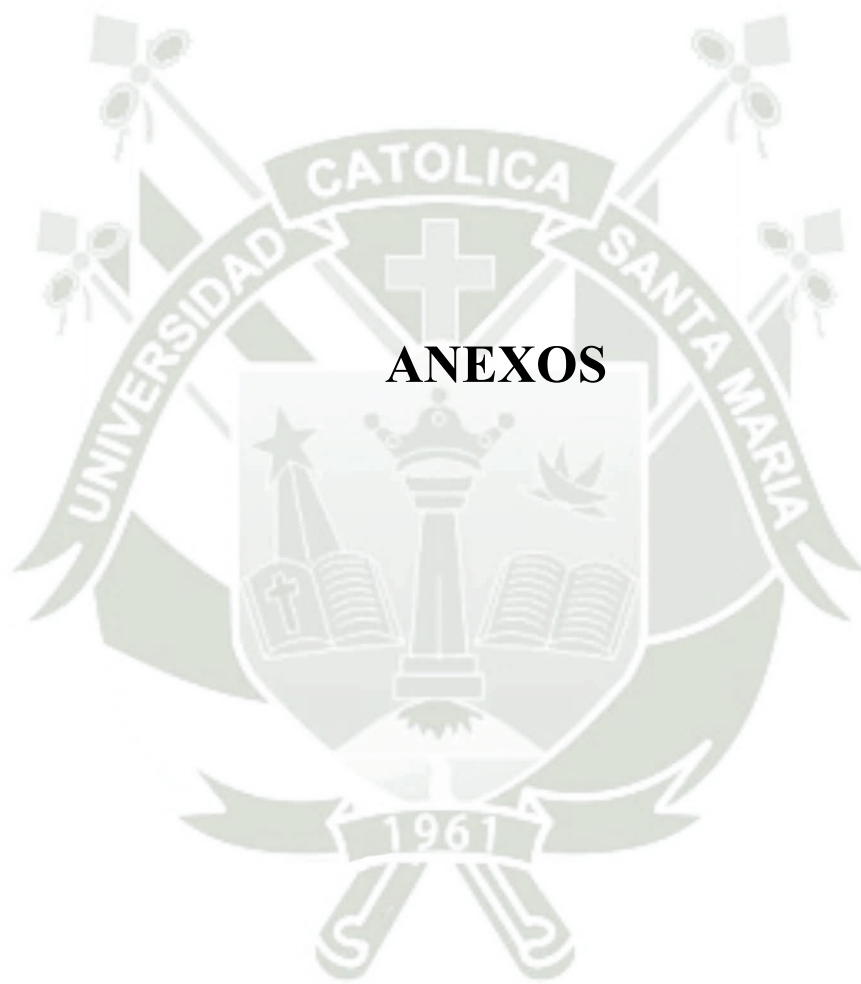
- Alarcon, J. (2017). *Relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte-2017*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Relaciones Industriales y Públicas].
- Alcázar, Pedro. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4).
- Aparicio, C., & Sepúlveda, F. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Psicología escolar e educativa*, 23, e187926.
- Aponte, E. (2022). *Trabajo colaborativo y el desarrollo de competencias emprendedoras en docentes de centros de educación técnico productiva, Arequipa, 2021*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación].
- Aquino, C. (2022). *Liderazgo pedagógico y trabajo Colaborativo virtual desde las perspectivas de las comunidades de docentes del cercado de Jauja-2022*. [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación].
- Arbañil, M. (2020). *El liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Puente Piedra--Lima*. [Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación]. Retrieved from <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16367>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9--33.
- Calderón, et al. (2020). Trayectorias de desarrollo profesional docente para un uso pedagógico de la argumentación a partir del uso de soportes curriculares digitales. *Perfiles educativos*, 42(169), 88--105.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231--284.
- Corao, Carolina. (2006). Capital social: premisas, problemas y perspectivas teóricas. *Episteme*, 26(2), 75--91.

- Cruz, M. (2006). *Desarrollo profesional docente*. Grupo editorial universitario Granada.
- Fombona, et al. (2016). El trabajo colaborativo en la educación superior: una competencia profesional para los futuros docentes. *Educação & Sociedade*, 37, 519--538.
- Fraile, C. (1997). Hacia una comprensión del aprendizaje cooperativo. *Revista de psicodidáctica*(4), 59--76.
- García, et al. (2015). El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(1), 60--67.
- Gento, et al. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista complutense de educación*, 31(4), 485-495.
- Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965--2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209--230.
- Hersey, Paul. (2020). Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. *Formación para Directivos José Carlos Vicente*.
- Hidalgo, R., & Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas*, 17(23), 361--376.
- Jaramillo, Yanina. (2019). *Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la Escuela de Educación Básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala-2018*. [Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación]. Retrieved from <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/6f5c97a7-8f8f-44f5-a88b-9c6f03252ee6/content>
- Jiménez, A., & Parraguez, P. (2023). Liderazgo Pedagógico Femenino en Escuelas de América Latina. *Revista de Educación*, 1.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Holubec, E. J. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Paidós Buenos Aires.
- Leiva, M., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*(51), 225--251. Retrieved from

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200225&script=sci_arttext&tlng=pt

- Marrero, Adriana. (2006). La teoría del capital social. *Una crítica en perspectiva latinoamericana. Arxius de Ciencies Socials*, 14, 73--90.
- Mellado, M., & Chaucono, J. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 371--388.
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE "San Antonio de Jicamarca", del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Retrieved from <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2915298>
- Milla, M. (2022). *El trabajo colaborativo en los docentes del nivel primario en escuelas públicas de la UGEL 04 Lima Metropolitana*. Lima: [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Educación Primaria]. Retrieved from <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/11409?locale-attribute=en>
- Miras, J., & Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287--305.
- Murphy, J. (2005). Unpacking the foundations of ISLLC standards and addressing concerns in the academic community. *Educational administration quarterly*, 41(1), 154--191.
- Panitz, Ted. (1996). *A definition of collaborative vs cooperative learning*.
- Pérez, et al. (2018). Adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED). *Universitas Psychologica*, 17(1), 171--183.
- Reyes, R., & Vera, J. (2020). *Liderazgo pedagógico y su influencia en el desempeño docente de una Institución Educativa de Trujillo, 2020*. [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Gestión y Acreditación Educativa].
- Ritacco, M., & Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(81), 375--402.

- Rivera, Y., & Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva educacional*, 59(2), 27--44. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-97292020000200027&script=sci_arttext
- Robinson, Viviane. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and policy in schools*, 9(1), 1--26.
- Rodríguez, et al. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de investigación Educativa*, 38(1), 275--292.
- Roschelle, J., & Teasley, S. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In Computer supported collaborative learning. *Springer Berlin Heidelberg*, 69-97. Retrieved from https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-85098-1_5&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=11361292101708311108&ei=F_i6ZKKEJYf0yASdwIaADw&scisig=ABFrs3ypA58m--rDD5RnYcvkdIm5
- Santa-Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 435--439.
- Sidro, Jaime. (2016). *Efecto del liderazgo transformacional en la salud psicosocial de los empleados*.
- Southworth, Geoff. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School leadership & management*, 22(1), 73--91.
- Urteaga, Eguzki. (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. *Reflexión política*, 15(29), 44--60.
- Vela, et al. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 376-400. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599952>



ANEXO 1

INSTRUMENTO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

1 Instrucciones: A continuación, se presentan 15 ítems acompañados cada uno de ellos por 3 alternativas, cada ítem indica la frecuencia de la condición descrita.

Si la condición es Nunca marque la opción 1

Si la condición es Casi nunca marque la opción 2

Si la condición es A veces marque la opción 3

Si la condición es Casi siempre marque la opción 4

Si la condición es Siempre marque la opción 5

INDICADORES	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Indicador N° 01: Establecimiento de metas y expectativas	1. La dirección de la institución realiza un marketing publicitario antes de iniciar el año					
	2. Se realizan programas de actividades extracurriculares para lograr la mejora de aprendizajes					
	3. La institución cuenta con un plan de actividades en las que participan los docentes, directivos, padres de familia.					
Indicador N° 02: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	4. La dirección plantea acciones que favorecen la adquisición de recursos para ser invertidos en la adquisición herramientas tecnológicas					
	5. Existe en la institución una adecuada implementación de la biblioteca					
	6. Hace uso continuo del área de recursos tecnológicos en el desarrollo de sus sesiones					
Indicador N° 03 Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del curriculum	7. El directivo realiza un programa de monitoreo y acompañamiento					
	8. El equipo directivo plantea planes de mejora entorno a las necesidades					
	9. Considera que el directivo fomenta en usted la autorreflexión autoevaluación					

INDICADORES	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Indicador N° 04 Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional	10. Participase las capacitaciones programadas por el MINEDU					
	11. Los directivos realizan círculos de interaprendizaje que promueven la mejora de los aprendizajes					
	12. Aplicas lo aprendido en las capacitaciones en tus sesiones					
Indicador N° 05 Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	13. Mantiene una relación fluida con los demás docentes					
	14. El equipo directivo realiza alianzas con instituciones aledañas					
	15. Consideras que los directivos buscan mantener un clima institucional adecuado					

Escala de Calificación (Baremo)

Nivel alto de liderazgo pedagógico	Nivel medio de liderazgo pedagógico	Nivel bajo de liderazgo pedagógico
57 a 75	38 a 56	0 a 37

Nota: Jaramillo, (2019).

ANEXO 2

TRABAJO COLABORATIVO

1 Instrucciones: A continuación, se presentan 20 ítems acompañados cada uno de ellos por 3 alternativas, cada ítem indica la frecuencia de la condición descrita.

Si la condición es Nunca marque la opción 1

Si la condición es A veces marque la opción 2

Si la condición es Siempre marque la opción 3

Indicadores	Ítems	Categoría		
		Nunca	A veces	Siempre
		1	2	3
Interdependencia positiva	1. Pido ayuda a mis colegas cuando tengo dificultades			
	2. Valoro el trabajo realizado por mis compañeros.			
	3. Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen.			
	4. Apoyo a mis colegas cuando lo necesitan.			
	5. Agradezco a los demás sobre los favores brindados.			
	6. Dialogo con mis colegas sobre temas que interesan a ambos.			
	7. Creo que trabajar colaborativamente facilita el trabajo docente.			
Responsabilidad individual	8. Son más los beneficios que se obtienen al trabajar colaborativamente que al hacerlo en forma individual.			
	9. Asumo con responsabilidad las consecuencias por el resultado del trabajo colaborativo			
	10. Valoró positivamente las aportaciones individuales a la solución de conflictos grupales.			

	11. Conozco los beneficios que provoca en cada uno el lograr los objetivos propuestos por la institución.			
	12. Me siento comprometido(a) con la función que desempeño en la institución.			
Habilidades sociales	13. Expreso mis ideas y creencias libremente.			
	14. Ante un problema con otras personas, elijo una solución efectiva y justa para las personas implicadas			
	15. Respondo correctamente a las peticiones y sugerencias de otras personas.			
	16. Elijo la mejor forma para integrarme a un grupo o participar de una determinada actividad.			
	17. Comparto mis conocimientos y habilidades con mis compañeros			
	18. Me pongo en el lugar de los demás para comprender mejor sus razones			
	19. Expreso con facilidad mi opinión cuando no estoy de acuerdo con un compañero			
	20. Logro resolver situaciones conflictivas y controlar el miedo y la frustración.			

Escala de Calificación (Baremo)

Nivel de trabajo colaborativo Básico	Nivel de trabajo colaborativo Intermedio	Nivel de trabajo colaborativo Avanzado
0 a 34	35 a 47	48 a 60

Nota: Milla, (2022).

ANEXO 3

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante la presente, se le invita a participar en un estudio de investigación cuyo propósito es analizar la relación entre liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo en los docentes de la IE Juan XXIII CIRCA, 2023. Su participación es completamente voluntaria, y luego de revisar este consentimiento, usted decidirá si desea participar. Los procedimientos incluyen el llenado de datos personales y de escalas de evaluación, y la información obtenida será procesada en una base de datos para su análisis. No existen riesgos asociados con la participación, y no deberá asumir ningún costo económico, ya que los gastos de las encuestas serán cubiertos por la investigadora. Aunque no haya un beneficio inmediato para usted, su participación contribuirá de manera significativa a conocer la relación entre liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo en la institución. Todos los resultados obtenidos serán tratados con estricta confidencialidad. Si tiene alguna pregunta sobre el estudio, el personal asignado podrá responder sus inquietudes sobre la encuesta o cualquier otro procedimiento.

Nombre del Participante:

Firma:

Fecha:

SUMILLA: Solicito autorización para
aplicar Encuesta

SEÑORA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXII CIRCA

María Lourdes Rosas Vega

S.D.

María Corrales Ticona con DNI
29566512, con domicilio en la calle
Amazonas 706, subdirectora de la
institución que Ud. dirige, me
presento y expongo:

Que solicito su autorización, para aplicar una encuesta al personal docente, de los tres niveles, Inicial primaria y secundaria, con el propósito de analizar la **“Relación entre el nivel de Liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los Docentes de I. E. Juan XXIII CIRCA”** tesis cuyo proyecto me aprobaron en la Universidad Católica Santa María, con la que pretendo lograr una Maestría, demostrando que efectivamente existe una relación entre estas dos Variables, cuando existe la intencionalidad de mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a Ud. acceder a mi solicitud por ser determinante para iniciar mi investigación

Atentamente

Arequipa, 22 de marzo del 2023


María Corrales Ticona

AUTORIZACIÓN PARA ENCUESTA

María Lourdes Rosas Vega, directora de la institución educativa Juan XXIII CIRCA, atendiendo a la solicitud presentada por la Sra. Subdirectora María Corrales Ticona, la misma que desea aplicar una encuesta para su trabajo de investigación denominado **“Relación entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de trabajo colaborativo en los docentes de la I.E. Juan XXIII CIRCA”**, mediante la presente autorizo, se aplique dicha encuesta a los docentes de los tres niveles, inicial primaria y secundaria, hago hincapié que la participación de los mismos es completamente voluntaria, no existen riesgos asociados con la participación y no asumen ningún costo económico ya que los gastos de las encuestas son cubiertos por la investigadora, todos los resultados obtenidos serán tratados con estricta confidencialidad, si el docente encuestado tiene alguna pregunta sobre el estudio, habrá un personal asignado por la investigadora, para responder estas inquietudes o cualquier otro procedimiento

Atentamente

Arequipa, 29 de marzo del 2023



Maria Lourdes Rosas Vega
DIRECTORA

ANEXO 4
MATRIZ DE DATOS

N	Estado civil	Género	Edad	Contratación del servicio docente	Nivel educativo en el cual enseña	Liderazgo pedagógico	Trabajo colaborativo
1	2	2	3	2	2	3	3
2	3	2	3	2	2	3	3
3	1	1	3	2	1	3	3
4	2	2	4	2	1	3	3
5	1	2	3	2	1	3	3
6	1	2	4	2	1	3	3
7	1	2	4	1	1	2	3
8	2	2	4	1	1	2	3
9	2	2	4	1	1	3	3
10	2	2	4	1	1	2	3
11	2	2	4	2	1	3	3
12	2	2	4	1	1	2	3
13	2	2	5	1	1	3	3
14	2	1	4	1	2	3	2
15	1	2	4	2	1	2	2
16	1	2	4	1	1	2	3
17	2	1	4	1	2	2	3
18	2	2	3	2	2	3	3
19	1	2	2	2	2	3	3
20	2	1	4	1	2	2	3
21	2	1	4	2	1	2	2
22	2	1	4	1	2	1	1
23	1	2	4	2	2	2	3
24	2	1	4	1	2	2	3
25	1	2	4	2	2	3	3
26	2	1	4	1	2	2	3
27	2	1	4	1	2	2	2
28	2	1	4	2	2	3	3
29	2	2	4	2	1	2	3
30	2	1	4	2	2	2	3

N	Estado civil	Género	Edad	Contratación del servicio docente	Nivel educativo en el cual enseña	Liderazgo pedagógico	Trabajo colaborativo
31	2	2	4	2	2	3	3
32	3	1	4	2	2	2	3
33	1	1	3	2	2	2	2
34	2	1	4	2	1	3	3
35	2	2	4	2	1	3	3
36	2	2	3	2	1	3	3
37	2	2	3	1	1	2	2
38	1	2	4	1	2	3	3



ANEXO 5 TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 7

Estado civil de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.

	F	%
Soltero (a)	11	28.9
Casado (a)	25	65.8
Conviviente	2	5.3
Total	38	100.0

En la tabla presentada referente al estado civil de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023, se puede observar lo siguiente: La mayoría de los docentes, con un 65.8%, están casados. Por otro lado, un 28.9% de ellos se encuentran solteros. Una minoría, representada por un 5.3%, vive en condición de conviviente. La muestra total de docentes evaluados en esta categoría es de 38.

Figura 7

Estado civil de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.

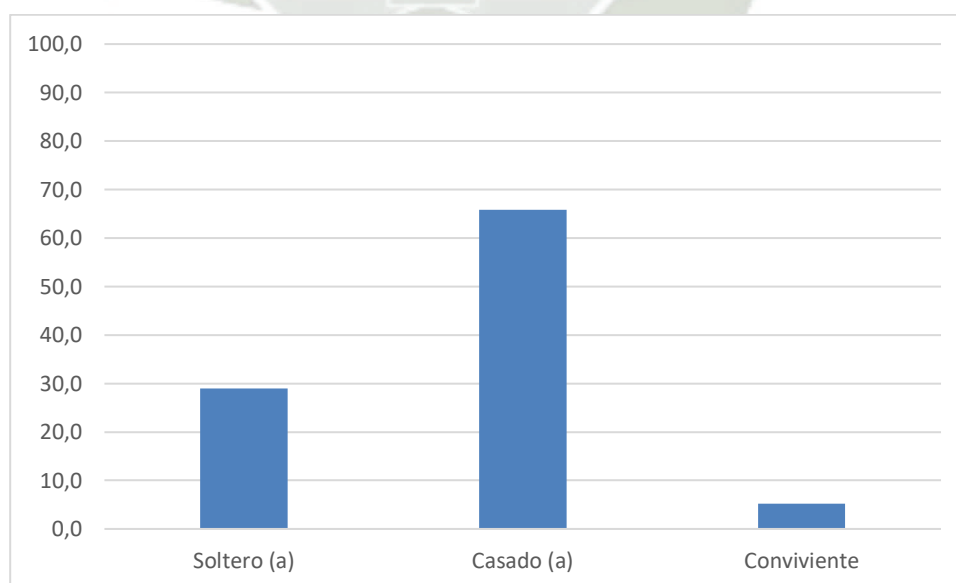


Tabla 8**Género de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.**

	F	%
Masculino	14	36.8
Femenino	24	63.2
Total	38	100.0

En la tabla número 2 referente al género de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023, se destaca que la mayoría de los docentes son de género femenino, representando un 63.2% del total. Mientras que el 36.8% restante corresponde a docentes de género masculino. Al igual que en la tabla anterior, la muestra total de docentes considerados para esta categorización es de 38.

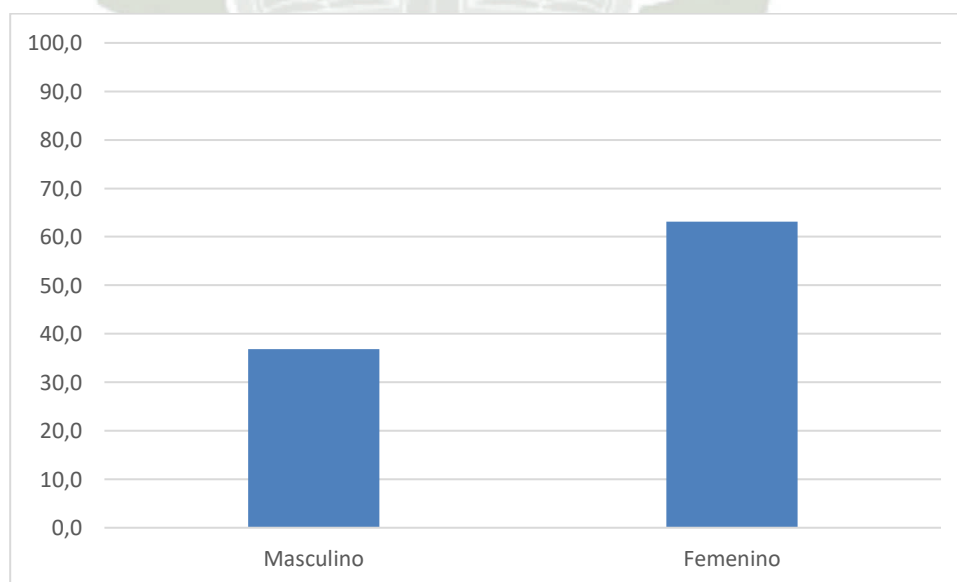
Figura 8**Género de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.**

Tabla 9

Edad de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.

	F	%
21- 30 años	1	2.6
31 - 40 años	8	21.1
41 - 50 años	28	73.7
51 años a más	1	2.6
Total	38	100.0

En la tabla presentada referente a la edad de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023, se observa que la mayoría de los docentes, con un 73.7%, se encuentran en el rango de edad de 41 a 50 años. En contraste, un 21.1% de ellos están en el grupo de edad de 31 a 40 años. Es relevante mencionar que tanto el grupo de edad de 21 a 30 años como el de 51 años en adelante presentan la misma proporción, cada uno con un 2.6%. El total de docentes analizados en este estudio es de 38.

Figura 9

Edad de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.

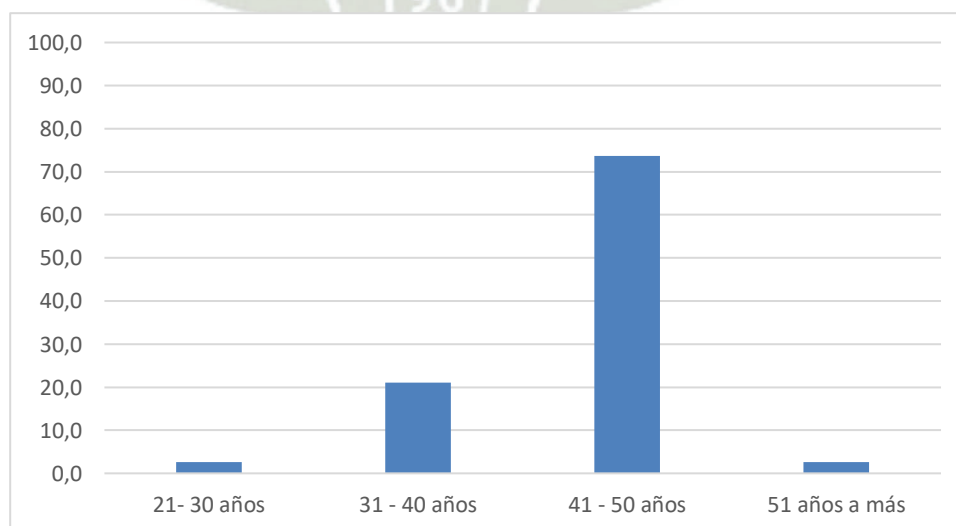


Tabla 10**Modalidad del contrato de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa,
2023.**

	F	%
Nombrado	16	42.1
Contratado	22	57.9
Total	38	100.0

En la tabla número 4 que se refiere a la modalidad del contrato de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023, se evidencia que el 57.9% de los docentes están contratados, mientras que el 42.1% poseen un contrato bajo la modalidad de nombramiento. En esta categorización se consideró una muestra total de 38 docentes.

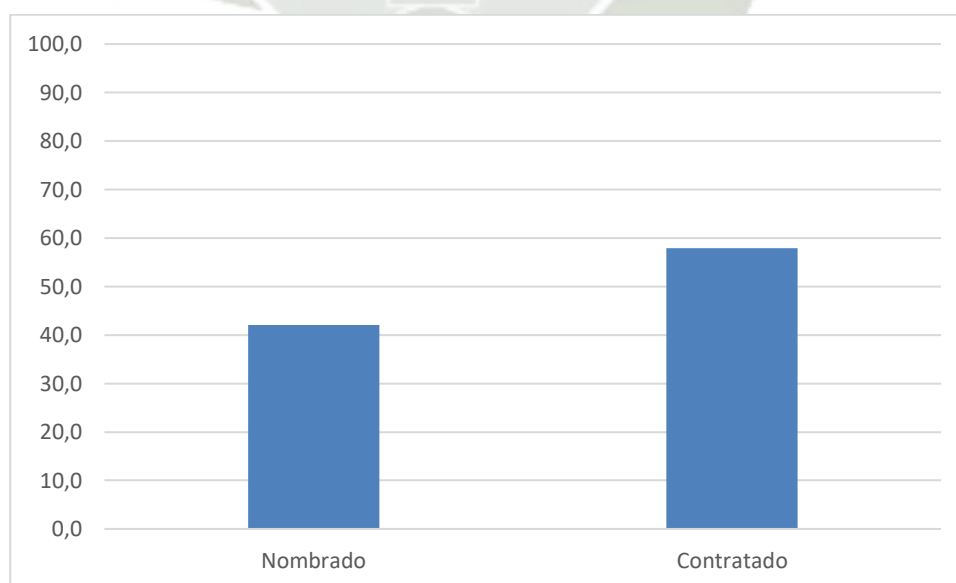
Figura 10**Modalidad del contrato de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa,
2023.**

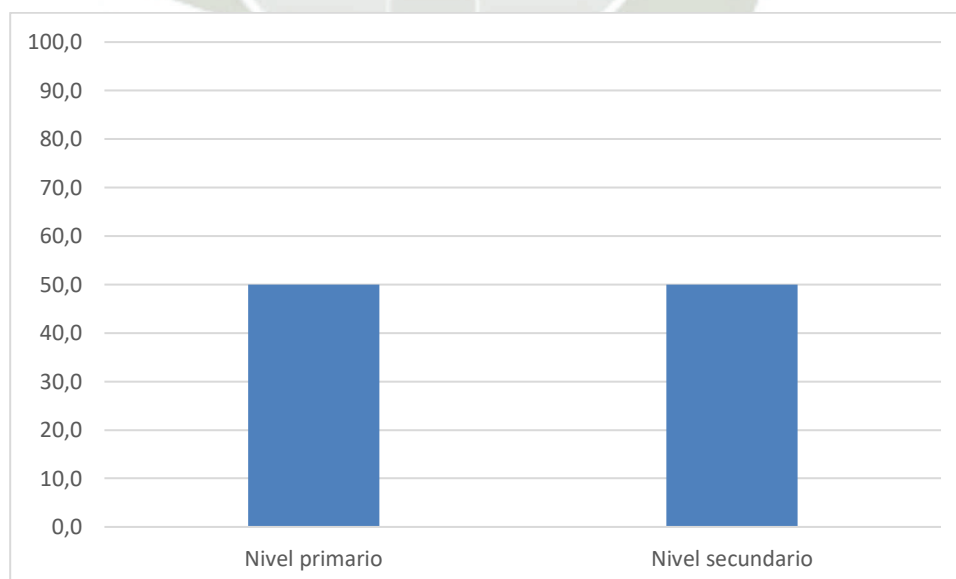
Tabla 11

Nivel educativo en el cual enseñan los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.

	F	%
Nivel primario	19	50.0
Nivel secundario	19	50.0
Total	38	100.0

En la tabla presentada relacionada con el nivel educativo en el cual enseñan los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023, se muestra que existe un equilibrio en la distribución. El 50% de los docentes, lo que equivale a 19 profesionales, enseñan en el nivel primario, mientras que el otro 50% también conformado por 19 docentes, imparten educación en el nivel secundario.

Figura 11

Nivel educativo en el cual enseñan los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII Circa, 2023.

ANEXO 5
FICHA DE INSTRUMENTO

Nombre del instrumento	Escala de trabajo colaborativo
Autor	Mesías Rojas Zulma Zaret Monroy Correa Graciela Martina
Año de validación	2017
Tipo de validez	Juicio de 7 expertos empleando la Validez de Constructo
Cantidad de sujetos de validación	135 docentes
Nivel de confiabilidad	Alfa de Cronbach 0.748
Dirigido	Medir el trabajo colaborativo en los docentes de una institución educativa privada
Procedencia	Lima - Perú
Propósito	Medir el trabajo colaborativo en los docentes de una institución educativa privada
Forma de administración	Auto administrado
Número de ítems	20
Dimensiones para evaluar	Dimensión de interdependencia positiva. Dimensión de responsabilidad individual. Dimensión de habilidades sociales.
Escala de valoración	Nunca 1 A veces 2 Siempre 3
Categorías	Básico (22 – 34) Intermedio: (35 – 47) Avanzado: (48 – 60)

Nota: Milla, (2022).

ANEXO 6

PROPUESTA DE DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

En la Institución Educativa Juan XXIII CIRCA, el compromiso con la excelencia educativa ha sido siempre una prioridad. Con el fin de seguir mejorando nuestra calidad educativa y administrativa, se ha llevado a cabo una investigación durante el año 2023 para explorar la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo entre nuestros docentes. Los resultados de este estudio han revelado una relación significativa entre un liderazgo pedagógico efectivo y la profundización del trabajo colaborativo, destacando cómo un liderazgo fortalecido puede servir como un catalizador para crear un ambiente educativo más integrado y cooperativo.

Dada la prevalencia de niveles medios y altos de liderazgo pedagógico entre nuestros docentes, y un entorno donde el trabajo colaborativo se encuentra en un nivel avanzado, este plan de mejora busca capitalizar y expandir estas fortalezas. El objetivo es no sólo mantener sino también elevar el estándar de nuestras prácticas pedagógicas y administrativas, asegurando que cada miembro del personal tenga las herramientas y el apoyo necesario para contribuir efectivamente al éxito de nuestra comunidad educativa.

Este documento delinearé los objetivos específicos, estrategias, recursos necesarios, cronograma de implementación, y métodos de evaluación que nos guiarán en este esfuerzo continuo. El plan está diseñado para ser revisado y ajustado regularmente, asegurando que se mantenga relevante y efectivo en el cumplimiento de nuestras metas educativas y administrativas.

1. Objetivos del Plan de Mejora

Objetivo General:

- Fortalecer el liderazgo pedagógico y profundizar el trabajo colaborativo para optimizar el ambiente educativo y administrativo.

Objetivos Específicos:

- Incrementar la efectividad del liderazgo pedagógico a través de programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Promover una cultura de colaboración más integrada y efectiva entre el personal docente.

- Integrar el uso de la semana de gestión como un periodo clave para la implementación de estrategias de desarrollo y colaboración.
- Establecer Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) como un modelo sostenible para el desarrollo continuo y la colaboración entre docentes.

2. Estrategias y Acciones

Capacitación en Liderazgo Pedagógico:

- Implementar talleres semestrales de liderazgo para todos los niveles de docentes, enfocados en técnicas de liderazgo transformacional y colaborativo.
- Invitar a expertos en educación para sesiones de entrenamiento y conferencias sobre las mejores prácticas en liderazgo educativo.
- Utilizar la semana de gestión otorgada por el MINEDU para realizar un retiro de formación intensivo que permita a los docentes sumergirse en prácticas de liderazgo efectivas y recibir mentoría directa.

Fomento del Trabajo Colaborativo:

- Establecer grupos de trabajo interdisciplinarios para proyectos específicos, promoviendo la cooperación entre diferentes áreas.
- Crear espacios de tiempo dentro del horario escolar dedicados exclusivamente a la planificación colaborativa y la revisión de prácticas pedagógicas.
- Lanzar Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) durante la semana de gestión, diseñadas para facilitar la discusión continua, el intercambio de ideas, y el soporte mutuo entre docentes.

Evaluación Continua:

- Desarrollar un sistema de feedback en el que los docentes puedan evaluar la eficacia del liderazgo y las dinámicas de trabajo colaborativo.
- Utilizar los resultados de las evaluaciones para ajustar y mejorar las estrategias de liderazgo y colaboración.
- Incluir evaluaciones específicas para medir el impacto de la semana de gestión y las CPA en el desarrollo profesional y la colaboración.

3. Recursos Necesarios

- **Humanos:** Coordinadores de formación, expertos en liderazgo, facilitadores para talleres, y líderes de CPA.
- **Materiales:** Materiales didácticos para talleres, tecnología para facilitar la comunicación y colaboración, recursos para la organización de retiros y CPA.
- **Financieros:** Presupuesto para capacitadores externos, materiales, incentivos para los docentes participantes, y costos asociados con la semana de gestión y actividades de CPA.

4. Cronograma de Implementación

- Utilizar la semana de gestión para lanzar el primer ciclo intensivo de capacitaciones y para establecer las bases de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.
- Implementar sesiones de trabajo colaborativo y talleres de liderazgo a lo largo del año, con revisiones y ajustes semestrales basados en feedback y evaluaciones.

5. Evaluación y Seguimiento

- **Métricas de Evaluación:** Niveles de satisfacción docente, calidad de las iniciativas educativas, y mejoras en los resultados de aprendizaje. Evaluación específica del impacto de la semana de gestión y las CPA.
- **Seguimiento:** Establecer reuniones trimestrales para revisar el progreso de las iniciativas y hacer ajustes según sea necesario. Evaluaciones continuas de las actividades realizadas durante la semana de gestión y el funcionamiento de las CPA.