



Investigación Valdizana  
ISSN: 1995-445X  
[revistavaldizana@unheval.edu.pe](mailto:revistavaldizana@unheval.edu.pe)  
Universidad Nacional Hermilio Valdizán  
Perú

Arbañil Barrientos, Milagros  
Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría  
Investigación Valdizana, vol. 13, núm. 2, 2019, Abril-Junio, pp. 95-106  
Universidad Nacional Hermilio Valdizán  
Perú

DOI: <https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062187004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

**Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría****Collaborative work and directorial pedagogical leadership in a Fe and Alegría school****Milagros Arbañil Barrientos<sup>1</sup>****Resumen**

La presente investigación tuvo por finalidad conocer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12 del distrito Puente Piedra del departamento de Lima. El tipo de investigación fue correlacional y el nivel descriptivo; además, la técnica empleada es la recolección de datos que se aplicó por medio de encuestas, teniendo como instrumentos dos cuestionarios, uno para cada variable. Ambos constan de 20 ítems y trabajan con la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) cuyo índice es 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente. Estos fueron aplicados a una muestra de 54 individuos que fue igual en número a la población, entre equipo directivo, docentes y padres de familia, cuya información recogida permitió comprobar las hipótesis planteadas. Como parte del estudio se determinó la correlación de la variable liderazgo pedagógico directoral en sus dimensiones carismática – emocional, anticipadora, profesional – cultural, participativa, formativa y administrativa con la variable trabajo colaborativo, obteniendo como resultado una correlación positiva de 0.721, 0.788, 0.779, 0.796, 0.781, 0.737 y 0.692, respectivamente. Con ello se pudo determinar que el liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio.

**Palabras clave:** Liderazgo directoral, Trabajo colaborativo, Comunidad educativa.**Abstract**

The purpose of this research work was to determine the relationship between directorial pedagogical leadership and collaborative work at "Fe y Alegría" School N° 12 in the Puente Piedra district of the department of Lima. The type of investigation was correlational and descriptive level; in addition, the technique used is the collection of data that was applied through surveys, with two questionnaires as instruments, one for each variable. Both consist of 20 items and work with the Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always) whose index is 1, 2, 3, 4 and 5, respectively. These were applied to a sample of 54 people that was equal in number to the population, among management team, teachers and parents, whose information collected allowed to verify the hypotheses. As part of the research study, the correlation of the directorial pedagogical leadership variable in its charismatic - emotional, anticipatory, professional - cultural, participative, formative and administrative dimensions with the collaborative work variable was determined, obtaining as a result a positive correlation of 0.721, 0.788, 0.779, 0.796, 0.781, 0.737 and 0.692, accordingly. With this it was possible to determine that the directorial pedagogical leadership is significantly related to the collaborative work of the school.

**Keywords:** Directorial leadership, Collaborative work, Educative community.<sup>1</sup>Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú**E-mail,** <sup>1</sup>milagros2010ab@gmail.com**Orcid ID:** <sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0003-1060-5794>



## Introducción

En las últimas décadas la educación básica ha pasado por incontables reformas institucionales con el objetivo de dinamizar el sistema educativo y reorientarlo hacia una educación de calidad; sin embargo, todas estas iniciativas planteadas llegan a desmoronarse con el paso del tiempo, ya sea por el mal manejo de las políticas educativas como por los mediocres proyectos trazados que no impulsan una educación verdadera.

Por estas razones, diversas investigaciones se han visto en la necesidad de estudiar sobre esta problemática, puesto que las instituciones educativas, tanto nacionales como privadas, ensayan propuestas para mejorar la calidad de la enseñanza de sus profesores, observando que aún existen muchas falencias en ellos. Es por esto que hoy en día se preocupan por mejorar el buen desempeño docente, ya que de esa manera se mejorará la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello, es muy importante que quien dirige la institución educativa cuente con las capacidades pedagógicas y de gestión, ya que, de esta manera, no solo puede lograr conducir una gestión eficaz, sino también promover las potencialidades de todos los miembros de la institución. "Un modelo de gestión escolar centrado en aprendizajes, a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales". (MBDD, 2014)

En este sentido, un líder que motive la cooperación y la participación de su equipo en un ambiente de confianza está logrando, desde ya, que todos sus miembros se sientan comprometidos con las metas organizacionales y puedan colaborar en el logro de las mismas. Por ello, un liderazgo eficaz "es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas". (Gómez, 2002, p. 64)

El desarrollo y logro de estas metas teniendo a la cabeza a un líder no podría darse si este no promueve el trabajo colaborativo entre la comunidad educativa. Este tipo de actividad presenta un gran potencial para auxiliar en el enfrentamiento de los serios desafíos propuestos por la escuela actual. La teoría indica que el desenvolvimiento de actividades

de manera colaborativa puede crear un ambiente rico en aprendizajes académicos y sociales para toda la comunidad educativa, así como proporcionar un mayor grado de satisfacción. El trabajo colaborativo posibilita, además de esto, el rescate de valores como la solidaridad y laboriosidad que se han ido perdiendo a lo largo del camino por nuestra sociedad extremadamente competitiva e individualista. (Damiani, 2008, p. 224)

Dada la situación antes descrita, este trabajo surge con la finalidad de relacionar el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Puente Piedra – Lima, 2018, en el que se llegó a evidenciar la existencia de una correlación significativa entre ambas variables. Esto reafirma que las instituciones que conforman el sistema educativo público, deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran. Para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, ya que los apoyos que otorga el gobierno hoy en día se hacen cada vez más escasos. Al respecto los directivos junto con su plantilla docente deberán pensar en optimizar los recursos escolares, tarea nada fácil cuando se comprende que la organización es compleja por el hecho de trabajar con el factor humano, pues este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones dentro del hecho educativo; cabe resaltar que uno de los principales capitales que tiene cualquier empresa, es su capital humano de cuyo desempeño depende en gran medida, la propia efectividad de la organización. (García y Navarro, 2007)

Este estudio afirma la hipótesis general planteada: El liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018. El cual fue evaluado mediante una investigación de tipo descriptivo correlacional que tuvo como instrumentos dos cuestionarios trabajados baja la escala de Likert.

Gracias a esta investigación se pudo determinar que el fomentar un adecuado liderazgo pedagógico directoral como eje principal para establecer un trabajo colaborativo óptimo, garantiza que todos los

miembros se comprometan, participen y se muevan en un mismo objetivo con el fin de promover una educación de calidad. Es decir que "los miembros de un equipo colaboran y cooperan para conseguir el objetivo que les une: aprender cada uno tanto como pueda, ayudándose unos a otros [...] van en la misma dirección". (Pujolás, 2008, p. 222)

### Líder pedagógico directoral

Zarate (2011), definió al liderazgo como "la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo" (p. 36).

Según el MBDD (2014), "podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa" (p. 16).

Por otro lado, en EXCELL (como se citó en Nánchez, 2005) el liderazgo pedagógico se definió como: "La efectividad del director/a para lograr que, en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula" (p. 4).

Asimismo, Gento, Palomares, García y Gonzales (2012), asumieron que "la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución -o de aquellos sobre los que ejerce su actuación- orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral" (p. 10).

Por esto, podemos entender al liderazgo pedagógico directoral como la alineación de todos los miembros de una institución educativa en pro de una meta en común y guiados por el equipo directivo para garantizar el logro de una educación de calidad.

Sin embargo, es importante entender que "los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención" (MBDD, 2014, p. 16).

Por ello, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (como se citó en MBDD, 2014), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- Desarrollar al personal
- Rediseñar la organización
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, Medina y Gómez (2014), evidenció que es necesario construir un modelo para formar directivos en base a competencias de gestión, humana y técnica, y sus componentes. En conclusión, "para mejorar la calidad académica de los estudiantes se requiere que la gestión pedagógica de la institución mejore su sistema de planificación, ejecución y control del currículo en las diversas áreas del conocimiento" (Baldoceda, 2008). Para ello, UNESCO (2011), considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión que le brinden conocimientos, estrategias y recursos para organizar e intervenir en la gestión de su IE, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

### Dimensiones del Liderazgo directoral

Gento et al. (2012), consideraron que el liderazgo pedagógico directoral debe tener las

siguientes dimensiones:

- a) Dimensión carismática. Implica que el líder (ya sea un individuo o un equipo de personas) resulta atractivo, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos. Esta dimensión provoca que tales otras personas que están en su entorno traten de estar a su lado y se sienten cómodas cuando lo están.
- b) Dimensión emocional. Las personas que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquellos con quien se relaciona. Si nos situamos en una institución educativa, ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), quien posee tal dimensión trata a todo el mundo con el más exquisito respeto, amabilidad, consideración y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder poseedor de tal dimensión defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.
- c) Dimensión anticipadora. En virtud de tal dimensión atribuible al líder educativo o pedagógico posee la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas. Esta dimensión implica, también, la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.
- d) Dimensión profesional. A tenor de esta dimensión, los líderes educativos han de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.
- e) Dimensión participativa. En virtud de esta dimensión, el/la líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están

comprometidos por haber participado con su intervención en las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias.

- f) Dimensión cultural. Los líderes dotados de esta dimensión promueven la consolidación de la particular cultura o perfil específico de la institución en la que actúan. Además, tales líderes deben, también, actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural de tal institución.
- g) Dimensión formativa. Esta dimensión, esencial en un/a líder pedagógico o educativo, supone que dicho líder atienda a su propia formación y perfeccionamiento y que trate de promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo. Un enfoque básico de esta dimensión será, pues, la promoción de la continua preparación profesional y de la más alta cualificación necesarias para llevar a cabo las tareas necesarias que permitan avanzar en la calidad de la educación y la de la propia institución.
- h) Dimensión administrativa. "Consiste en que el director se haga cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela" (Freire y Miranda, 2014). Parece conveniente que, para lograr instituciones educativas de auténtica calidad, las actividades administrativas y burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los contenidos educativos. Sin embargo, dado que tales actividades no pueden ser totalmente eliminadas, sería conveniente que se simplificasen y que estuviesen supeditadas a la orientación básica dirigida a lograr instituciones educativas de verdadera calidad.

Estas dimensiones han sido analizadas por Ruiz (2015), quien concluye que el director en calidad de líder necesita relacionar las dimensiones profesional, socioemocional y participativa para poder aportar a la mejora constante de logros vinculados al rendimiento del estudiante.

### **El trabajo colaborativo en una escuela**

Es importante resaltar el trabajo colaborativo como herramienta de participación y acción dentro de todos los procesos a desarrollarse dentro de una institución educativa, en donde el gerente educativo debe propiciar espacios de interacción y participación dinámica para que toda la comunidad en general pueda entrar a participar y a partir de allí tener una perspectiva diferente del objetivo no solo individual si no común, los espacios de participación conjunta son enfocados al mejoramiento institucional (Galeano y Orozco, 2015, p. 46).

Además, para Montero (2011) "La colaboración es una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora que no radica en otra cosa que en cooperar con otros para posibilitar aprendizajes (y aprender uno mismo en ese empeño)" (p. 71).

El trabajo aislado no rinde buenos frutos, sino más bien compartir conocimientos y responsabilidades con los demás actores educativos facilita la toma de decisiones y contribuye a que impere un buen ambiente escolar para el desarrollo de aprendizajes significativos, además de estimular la apropiación de ideas, el apoderamiento de su ejecución y la rendición de cuentas sobre sus resultados, con el plus de proporcionar instrumentos para completar la currícula e incrementar la pertinencia acorde con el contexto de la escuela (Mendoza, 2008).

#### **a) Características del trabajo colaborativo**

##### **vo**

Según Podestá (2014, p. 4) el trabajo colaborativo se caracteriza por:

- La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo.
- La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto.
- El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas.
- La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.
- La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo.
- La asignación de tareas a cada uno de los

miembros en función de sus conocimientos, habilidades y posibilidades.

- El manejo de habilidades comunicacionales.

Todas estas características se pueden resumir en la interacción y la construcción colectiva del aprendizaje en conjunto que debe tener cada uno de los participantes, para lo que es primordial tener en cuenta las habilidades personales y la organización de responsabilidades que todos deben tener dentro de un trabajo colaborativo. Por eso, García (2015) menciona que todos somos creativos, con ello se rompe el mito de que solo algunas personas son creativas. Solo se requiere realizar una innovación centrada en las personas con cinco pasos sencillos: Empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

#### **b) Roles dentro del trabajo colaborativo**

Dentro del trabajo colaborativo de una institución educativa siempre habrán participantes que tendrán roles claramente definidos y que contribuirán a la meta planteada. Los roles de la gestión pedagógica son: estudiantes, padres de familias, directores, coordinadores y docentes, como se verá en el cuadro a continuación.



**Tabla N.º 01**  
**Los actores de la gestión pedagógica**

ACTORES	FUNCIONES
<b>Los estudiantes</b>	Participar en la toma de decisiones de la IE. Discutir la calidad de sus aprendizajes. Gestionar las soluciones a las necesidades e intereses de su grupo. Construir opiniones respecto a los problemas que se perciben en la IE. Vigilar las acciones de su IE a su modo y manera.
<b>Los padres y madres de familia</b>	Apoyar la gestión de la IE para obtener recursos de diversa naturaleza. Vigilar la gestión del director y el desarrollo de los aprendizajes. Participar en la elaboración de los Proyectos educativos institucionales. Liderar democráticamente el proceso de cambio. Transferir competencias y responsabilidades a otros actores cuando sea necesario.
<b>El director y su consejo educativo</b>	Facilitar procesos de participación de la comunidad educativa. Facilitar y promover espacios de diálogo entre los distintos actores de la comunidad educativa. Recoger las opiniones de padres de familia y autoridades comunales. Monitorear la gestión pedagógica en su IE.
<b>Los consejos participativos</b>	Recoger opiniones y propuestas de sus representantes para garantizar su sostenibilidad y continuidad. Desarrollar condiciones y estrategias para la realización de su trabajo. Ejercitar la toma de decisiones. Promover la participación de la comunidad educativa.
<b>Los docentes de aula</b>	Desarrollar condiciones y estrategias apropiadas para el logro de competencias. Mediar procesos interactivos de aprendizaje crítico y creativo. Respetar la opinión y los derechos de los niños.

Fuente: Cuenca, Gonzales y Muñoz (como se citó en Vargas, 2010, 58)

Como observamos cada actor de la gestión pedagógica es parte importante del proceso del trabajo colaborativo, puesto que cumplen funciones diferenciadas dentro de la institución educativa. Así lo manifiesta Vander (como se citó en Vargas, 2010) que afirmó: "Los roles establecen quién debe hacer cierta cosa, cuándo y dónde debe hacerla". Además, Mantegazza y Ceballos (2015) indican que las actividades colaborativas propician el desarrollo de competencias investigativas, se comienza a entender al otro y se discuten los beneficios del trabajo colaborativo y sus aportes.

### Dinámica del trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo necesita de los actores de la gestión pedagógica para poder lograr una dinámica participativa en la institución educativa. Esta comprende de la comunicación, los procesos de liderazgo y la toma de decisiones.

a) La comunicación. Para Vargas (2010) "La comunicación es el intercambio de información interpersonal, indispensable en la dinámica grupal, por ello es necesario fortalecer diversos canales de comunicación

entre los miembros de la institución educativa, para asegurar el funcionamiento de los grupos" (p. 66).

Al comunicarnos, los docentes deberíamos filtrar la subjetividad del mensaje objetivo transmitido a través del lenguaje, sin embargo, interviene porque expresamos emociones, actitudes, ideas, argumentos, para integrarnos a un grupo, ser aceptados o rechazados. Además, informamos, compartimos la confianza, nos relacionamos socialmente, aconsejamos, comprendemos, brindamos apoyo, solicitamos ayuda y enseñamos, etc., generando ciertos efectos, tanto en el emisor como en el receptor. Además, el desarrollo de la cultura organizacional encuentra en la comunicación las alternativas de solución a diferencias y conflictos, para proponer una visión y misión, y los valores compartidos que cohesionen la cultura de los miembros de la institución educativa (Vargas, 2010, p. 69).

b) Liderazgo. La eficacia del líder en la institución educativa motiva la cooperación para el logro de los objetivos institucionales, fundamentalmente el aprendizaje de los actores característico de la organización

que aprende. La eficacia puede depender de la toma de decisiones, el tiempo efectivo, la creatividad, la aceptación de soluciones, etc. (Vargas, 2010, p. 73). Además, un líder tiene una actuación eficaz en tanto orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas (planificación curricular, uso de recursos didácticos, actualización y dominio del área) e institucionales (Panta, 2010).

Expósito (como se citó en Vargas, 2010) señaló que el líder efectivo cumple dos funciones principales en una institución educativa, por una parte, forma y motiva a los docentes (por ejemplo, aclarando los objetivos de la organización y dando instrucciones claras); por otra, facilitando que el ambiente participativo dentro de la organización sea el mejor posible, para aumentar al mismo tiempo la motivación interna de los actores.

El liderazgo del director, del subdirector o coordinadores en la gestión pedagógica debe fomentar la comunicación, la cooperación, la confianza mutua y el empoderamiento, habilita a los profesores en la docencia. La confianza surge cuando los directivos demuestran que confían en los docentes, deben correr el riesgo de ser sinceros, y los demás harán lo mismo generando la confianza interpersonal. También, es necesario escuchar lo que los docentes tienen que decir y tomar en cuenta sus opiniones, es una demostración de respeto por ellos y por sus ideas. Evidencia sensibilidad ante sus necesidades e intereses (Vargas, 2010, p. 82). Asimismo, se observó que las estrategias planteadas desde el Estado para mejorar la gestión escolar no darán fruto si es que los directores no trabajan de la mano con los docentes. Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta es el fomento del trabajo articulado entre directores y docentes; hay que destacar la comunicación constante, la supervisión de las clases y la enseñanza, la preparación conjunta de la programación curricular y el esfuerzo por forjar una visión común (Freire y Miranda, 2014).

Por lo expuesto, entendemos que es el líder el que genera un ambiente participativo en la escuela, puesto que brinda la confianza a sus docentes para que ellos se sientan

motivados, escuchados y parte activa de la institución. Esto conlleva a que todos los miembros se sientan comprometidos con las metas del colegio y puedan colaborar con el logro de las mismas.

c) Toma de decisiones. Tomar decisiones es actuar, previa elección entre varias alternativas, para mejorar la calidad de los aprendizajes desde nuestra práctica docente. Para ello, deben contemplarse los siguientes criterios: la oportunidad, la aceptación y la ética docente. La oportunidad implica el momento oportuno, en el tiempo más conveniente; la aceptación se refiere a las personas involucradas, que la entiendan, acepten y apliquen; la ética en las decisiones debe orientar a las partes interesadas, sus intereses y los valores. Desde la perspectiva ética, la toma de decisiones integrativa es el proceso reflexivo por medio del cual, el grupo soluciona conflictos a favor de la integración:

- Revisión de ajuste de las condiciones de relación en el grupo.
- Revisión y ajuste de percepciones de cada uno de los miembros del grupo.
- Revisión y ajuste de actitudes de cada uno de los miembros del grupo.
- Definición del problema.
- Búsqueda de soluciones.
- Decisión por consenso.
- El compromiso de todos los miembros del grupo por llevar a la acción la solución acordada (Diploma de Formación Magisterial PUCP, 1998, p. 55).

Para concluir, la toma de decisiones es parte vital en la dinámica del trabajo colaborativo, ya que muestra cómo el equipo trabaja integralmente cuando debe abordar conflictos y cuál es la relación entre los miembros al aceptar las decisiones; además se muestra el nivel de compromiso y el ambiente participativo que existe en la escuela. Para esto, es importante también desarrollar las habilidades comunicativas entre los miembros que deben ir conducidos bajo un liderazgo pedagógico efectivo que articule a todos los actores del proceso de gestión pedagógica.



## Metodología

La investigación llevada a cabo fue de tipo no experimental ya que no hubo manipulación deliberada de variables. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), indicaron que se trata de estudios donde no hay cambios en forma intencional de las variables independientes para ver sus efectos sobre otras variables. Lo que hicimos en la investigación no experimental fue observar fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para después analizarlo (p. 205).

El diseño de la investigación fue descriptiva correlacional, ya que se orientó a describir las variables liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo. Al respecto, manifestaron: "Los estudios descriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se representa" (Sánchez y Reyes, 2009, p.40). Además, investigó la relación entre las variables, demostrando con ello en alguna medida un valor explicativo, puesto que el hecho de saber que dos variables se relacionaron, en términos que una influyó sobre la otra, aportó información explicativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Las dimensiones para la variable independiente Liderazgo pedagógico directoral fueron: carismática-emocional, anticipadora, profesional-cultural, participativa, formativa y administrativa; en tanto que, a las dimensiones de la variable dependiente Trabajo colaborativo le correspondieron: Padres de familia, equipo directivo y docentes.

La muestra, que en este caso también representó a la población, fue constituida por el equipo directivo (04), docentes (44) y APAFA (06) de la IE Fe y Alegría N° 12 en el distrito de Puente Piedra, Lima en el año académico 2018. Dando un total de 54 personas.

Se midió el grado de relación existente entre las variables, Liderazgo pedagógico directoral y Trabajo colaborativo, utilizando la correlación de Pearson que buscó contrastar ambas variables.

Para evaluar las variables se empleó la técnica de la encuesta, apoyada en dos cuestionarios de 20 ítems cada uno. Los cuestionarios fueron

construidos en base a la escala de Likert. Dicha escala se estableció de la siguiente forma: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre(5).

La validez y confiabilidad de los instrumentos se determinó a partir del juicio de expertos, donde se apreció que para la variable X: Liderazgo pedagógico directoral la valoración de los expertos fue de 94.07% y para la variable Y: Trabajo colaborativo la valoración resultó de 94.20%. Por ello, se afirmó que los instrumentos validados resultaron de alta aplicabilidad en la muestra.

Para el procesamiento de los datos aplicados en la muestra, se consideró el paquete computacional estadístico SPSS versión 24 y Excel, donde se presentaron las variables en estudio con sus respectivas dimensiones.

## Análisis de datos y discusión

En la presente discusión se trató de realizar un debate sobre los resultados obtenidos en la investigación, para ello nos basamos en las variables planteadas y en argumentos expuestos en el marco teórico.

Esta investigación planteó la siguiente hipótesis general alterna: El liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Para esto, las dimensiones de la variable independiente: carismática – emocional, anticipadora, profesional – cultural, participativa, formativa y administrativa que se ejercieron; cobraron relevancia para que haya un Trabajo colaborativo, ya que, según los resultados obtenidos, existió una relación significativa que reguló positivamente la formación y motivación de los docentes y el ambiente laboral participativo que debe haber en toda institución educativa.

En primer lugar, al analizar de manera general el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo se halló una relación significativa positiva moderada entre ambos (0.721). Al respecto, Vargas (2010) señaló que el líder efectivo cumple dos funciones principales en

una institución educativa; por una parte, forma y motiva a los docentes (por ejemplo, aclarando los objetivos de la organización y dando instrucciones claras); por otra, facilitando que el ambiente participativo dentro de la organización sea el mejor posible, para aumentar al mismo tiempo la motivación interna de los actores.

Además, Vargas (2010) recalcó que el liderazgo pedagógico articula la política educativa en el trabajo colaborativo y los procesos de gestión pedagógica.

De igual manera, al analizar la dimensión carismática – emocional y la variable trabajo colaborativo se evidenció una relación significativa positiva moderada entre ambas (0.788). Sobre ello Gento et al. (2012) concuerda en que el líder debe resultar atrayente, de modo que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos.

Así mismo, Medina y Gómez (2012) mencionaron que se necesita de un líder emocional equilibrado y éticamente abierto a incorporar lo más valioso a la práctica docente, con sensibilidad y mejora continua de las visiones, acciones y concepciones, que orientan las decisiones de los directivos para que exista una educación de calidad.

Por otro lado, también se evidenció una relación significativa positiva moderada entre la dimensión anticipadora y la variable trabajo colaborativo (0.779). De acuerdo con Gento et al. (2012) un líder pedagógico debe poseer la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas.

Respecto a la dimensión profesional – cultural, se evidenció una relación significativa positiva moderada con el trabajo colaborativo (0.796), en el que la mayoría manifestó que casi siempre existen logros de metas y objetivos educativos, disponibilidad de recursos y materiales, consolidación de la cultura institucional y compromiso institucional.

A todo esto, Vargas (2010) indicó que un liderazgo pedagógico promueve la eficacia

basada en la calidad de los aprendizajes, la eficiencia en la innovación, aplicación de estrategias y la evaluación; así como, impulsa el empoderamiento de la gestión pedagógica para el logro de los objetivos de la institución educativa.

Por otra parte, la dimensión participativa y el trabajo colaborativo también tuvieron una relación significativa positiva moderada (0.781), con lo que se evidenció que el líder debe estimular al equipo hacia un trabajo colaborativo y un esfuerzo en conjunto para el logro de las metas. Por esto, Vargas (2010) indicó que un líder pedagógico debe desarrollar la motivación y creatividad entre todos sus colaboradores mediante la comunicación; así como, interactuar con la comunidad educativa abriendo las puertas de la institución educativa a la sociedad.

De igual forma, se concluyó que existe una relación significativa positiva moderada entre la dimensión formativa y la variable trabajo colaborativo (0.737), por lo que se observó en el líder pedagógico el deseo por promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo y la de su propia formación.

A todo esto, Galeano y Orozco (2015) indicaron que el trabajo colaborativo es el aporte que una persona hace a sus compañeros de equipo en cuanto a sus experiencias, comentarios, sugerencias y reflexiones, para ello se debe crear entornos de aprendizaje, ya que los convierte en aprendizajes muy significativos entre todo el grupo humano. Además, Vargas (2010) mencionó que el líder pedagógico debe asegurar la capacitación de los docentes para mejorar su desempeño y el trabajo en equipo.

Por último, al analizar la dimensión administrativa y el trabajo colaborativo se determinó una relación significativa positiva moderada entre ambos (0.692), concluyendo que fue conveniente simplificar el cumplimiento de actividades burocráticas y que estas se dirijan a lograr instituciones de verdadera calidad. Por esto, Montero (2011) afirmó que todo esto requiere de condiciones organizativas para promover el trabajo conjunto, pero también actitudes de compromiso profesional, acompañados de un



## Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudieron elaborar las siguientes conclusiones: Los datos evidenciaron que entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo existió un grado de correlación moderada (0.721 de correlación de acuerdo al Coeficiente de Pearson fue una correlación positiva moderada) en el colegio Fe y Alegría N° 12. Esto se pudo explicar por la relevancia que tuvo el liderazgo en una institución educativa el cual dependió de las prácticas implementadas y a qué dimensiones dedicar tiempo y atención. Por ello, se pudo deducir que el trabajo colaborativo dependió del liderazgo pedagógico directoral, lo cual demostró la hipótesis general propuesta.

Se concluyó que en el colegio Fe y Alegría N° 12, la dimensión carismática – emocional que tuvo el líder pedagógico directoral provocó que los integrantes de la comunidad educativa se sintieran a gusto en ese entorno, además al percibir que su líder fue emocionalmente equilibrado hallaron un entorno de confianza en donde se pudieron incorporar las sugerencias brindadas por el equipo docente, por ello, se determinó que existe una relación significativa positiva con el trabajo colaborativo, con una correlación de 0.788 de acuerdo al coeficiente de Pearson.

El estudio permitió concluir que la dimensión anticipadora que tuvo el líder pedagógico directoral propició las estrategias más efectivas para resolver retos y problemas dentro de una organización, lo que permitió que hubiera un trabajo colaborativo positivo en el colegio Fe y Alegría N° 12, de acuerdo con el coeficiente de Pearson que determinó una correlación de 0.779, encontrándose una asociación lineal estadística significativa positiva moderada.

Los resultados obtenidos demostraron que la dimensión profesional – cultural de un líder pedagógico directoral impulsó el logro de metas y objetivos organizacionales, facilitando los recursos necesarios, esto permitió que los actores se vean comprometidos en el proceso pedagógico y puedan trabajar colaborativamente de forma positiva,

concluyendo que existe una relación significativa moderada entre ambos criterios (0.796 de acuerdo a la correlación de Pearson). Esta investigación concluyó que la dimensión participativa del líder pedagógico directoral se relacionó positivamente con el trabajo colaborativo de los integrantes de esta institución educativa, según Pearson en el que obtuvo 0.781, puesto que los logra comprometer en las decisiones tomadas en cada fase de los proyectos planteados.

Referente a la dimensión formativa del líder pedagógico directoral, se concluyó que esta propició su formación continua y la de las personas sobre las que ejerció su liderazgo y que, con ello, existió un trabajo colaborativo positivo, ya que esto logró llevar a cabo las tareas que permitieron avanzar a la organización en conjunto. Lo que se evidenció en la correlación de Pearson de 0.737 que indicó una asociación positiva moderada.

Se concluyó que la dimensión administrativa del líder pedagógico directoral guardó relación positiva con el trabajo colaborativo (de acuerdo al coeficiente de Pearson en el que obtuvo 0.692), aunque esto podría ser simplificado hacia el logro de los procesos de aprendizaje de auténtica calidad educativa.

## Referencias bibliográficas

- Baldoceda, M. (2008). La gestión Pedagógica y el mejoramiento de la calidad académica de los estudiantes de la Institución Educativa Sor Ana de los Ángeles, en el área de ciencias Sociales durante el año 2006 (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Damiani, M. (2008). Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a13.pdf>
- Diploma de Formación Magisterial como Segunda Especialidad PUCP (1998). Liderazgo y dinámica grupal. Primera Unidad Didáctica. Cuarta edición. Proyecto "Calidad de la Educación y Desarrollo Regional". Facultad de Educación. CISE-PUCP.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo

- pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Avances de investigación. Educación y aprendizajes, 17, 7–64.
- Galeano, L. y Orozco, M. (2015). Fortalecimiento de la Gestión Pedagógica a través del trabajo colaborativo en el Centro de Desarrollo Emaus (tesis de especialización). Universidad Católica de Manizales, Armenia.
- García, A. (4 de febrero de 2015). Innovación Centrada en Personas: Casos de éxito en Perú (Design Thinking). Gestión. Recuperado de:  
<http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2015/02/design-thinking.html>
- García, A. y Navarro, R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Recuperado de:  
[http://www.grupos.emagister.com/documento/clima\\_organizacional/1036-56145](http://www.grupos.emagister.com/documento/clima_organizacional/1036-56145)
- Gento, S., Palomares, A., García, M. y Gonzales, R. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas-CIOIE-, Granada, España.
- Gómez-Rada (2002). Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61 – 77. Recuperado de:  
[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numeros2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numeros2/articulo_5.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta Edición. México.
- Mantegazza, G. y Ceballos, S. (2015). Trabajo Colaborativo: Una experiencia Académica Universidad Privada de Tacna (Perú)-Universidad Católica de Oriente (Colombia). Convergencia empresarial. Revista académica y de investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado de:  
[http://api.ning.com/files/anques\\*yRITeJQO5vn6oJ9Au5EUzhmEfgN7rH1GeZXZS3sqQ5v\\*x\\*yA Z Y y -TLcTneaAC29ClknFlmHddQmOWVkJ7s5\\*M2aVKS0k/TRABAJO COLABORATIVO UNAEX PERIENCIA ACADEMICA UPTUCO.pdf](http://api.ning.com/files/anques*yRITeJQO5vn6oJ9Au5EUzhmEfgN7rH1GeZXZS3sqQ5v*x*yA Z Y y -TLcTneaAC29ClknFlmHddQmOWVkJ7s5*M2aVKS0k/TRABAJO COLABORATIVO UNAEX PERIENCIA ACADEMICA UPTUCO.pdf)
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación. Perspectiva educacional. Formación de profesores, 53 (1), 92 -113.
- Medina, A. y Gómez, R. (2012). La dirección escolar-liderazgo para intervenir en programas de atención a la diversidad y bilingüismo en un centro de Educación Secundaria. Paper, Congreso Internacional de Organización Educativa, Universidad de Granada, 18-20 de diciembre.
- Mendoza, T. (2008). El trabajo colaborativo, condición necesaria para la transformación de la gestión escolar\*. Experiencias Escolares Exitosas Programa Escuelas de Calidad. Recuperado de:  
<https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2010/07/libro-exper-esc-exit-pec.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela. Recuperado de:  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Montero, L. (2011). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. CEE Participación Educativa. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n16-montero-mesa.pdf>
- Nóchez, M. (2005). Liderazgo pedagógico del director/a y su incidencia en la calidad de la educación en el aula, 1-12. Recuperado de:  
<http://www.equip123.net/equip1/excell/es/p/docs/Directores%20Liderazgo%20Pedag%C3%B3jico%20documento.pdf>
- Panta, J. (2010). Gestión Pedagógica y calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Felipe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa-Chosica-2009 (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Podestá, P. (2014). El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Congreso llevado a cabo en Buenos Aires, Argentina.
- Pujolás, P. (2008). 9 ideas clave. El aprendizaje cooperativo. Barcelona, España: GRAÓ.
- Ruiz, M. (2015) Liderazgo pedagógico del director: una estrategia de focalización en escenarios de calidad educativa. Ruta Maestra, 13, 9-12. Recuperado de



<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-13/pdf/4.pdf>

Sánchez, H. y Reyes, C. (2009). Metodología de la Investigación y Diseños en la Investigación Científica. Lima, Perú: Visión Universitaria.

UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Recuperado de : <http://es.slideshare.net/teresa33ojedasanchez/manual-de-gestion-para-directores-de-iiee>

Vargas, D. (2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos (tesis de maestría). Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú.

Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.