



 Directores

**SERVICIO
EN LA FUNCIÓN
EDUCATIVA**

El director como promotor del trabajo colaborativo

Intervención formativa: Habilidades directivas para la
colaboración y la vinculación con la comunidad escolar

Fascículo 2



**GOBIERNO DE
MÉXICO**



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

El director como promotor del trabajo colaborativo

Intervención formativa: Habilidades directivas para la
colaboración y la vinculación con la comunidad escolar

Fascículo 2



GOBIERNO DE
MÉXICO



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

***El director como promotor del trabajo colaborativo.
Habilidades directivas para la colaboración y la
vinculación con la comunidad escolar***

Primera edición, 2022
ISBN: 978-607-8829-82-8

Coordinación general

Susana Justo Garza y Marcela Ramírez Jordán.

Coordinación académica

Ernesto Gallo Álvarez y Martha Elizabeth Campos Huerta.

Redacción

José Luis Mendoza Alva, Mayra Macedo Herrera, Leslie Daniela Pozos Jaramillo y Leslie Thalia Tovar Tapia.

Colaboración

Verónica Arista Trejo, Martha Leticia Casas Flores y Cristiana Elizabeth Cabrera Aguilar.

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) agradece la generosa colaboración de integrantes de equipos técnicos estatales y de consejeros técnicos y ciudadanos que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración de *El director como promotor del trabajo colaborativo. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*.

D.R. © Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación
Barranca del Muerto 341, col. San José Insurgentes,
alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900, México, Ciudad de México.

Coordinación editorial

Blanca Estela Gayosso Sánchez
Directora de área

Editor responsable

José Arturo Cosme Valadez
Subdirector de área

Editora gráfica responsable

Martha Alfaro Aguilar
Subdirectora de área

Corrección de estilo y formación

Salvador Sergio Ávila Figueroa

Fotografía de portada

Pixabay.com

Hecho en México. Prohibida su venta.

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo del Área de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje (AVIA).

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022). *El director como promotor del trabajo colaborativo. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*.

**DIRECTORIO
JUNTA DIRECTIVA**

Silvia Valle Tépatl
Presidenta

Etelvina Sandoval Flores
Comisionada

María del Coral González Rendón
Comisionada

Florentino Castro López
Comisionado

Oscar Daniel del Río Serrano
Comisionado

Armando de Luna Ávila
Secretaría Ejecutiva

Laura Jessica Cortázar Morán
Órgano Interno de Control

TITULARES DE ÁREAS

Francisco Miranda López
Evaluación Diagnóstica

Gabriela Begonia Naranjo Flores
Apoyo y Seguimiento a la Mejora Continua e Innovación Educativa

Susana Justo Garza
Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

Miguel Ángel de Jesús López Reyes
Administración

Índice

Presentación	7
Introducción	9
Fase 1. Impulsar una cultura de colaboración ante situaciones complejas	14
Fase 2. Desarrollar una visión compartida	21
Fase 3. Repensar una cultura de colaboración para la toma de decisiones	26
Referencias	36

Presentación

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) contribuye a la revalorización de las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo y al ejercicio de su derecho a la formación y desarrollo profesional, por lo que tiene el compromiso de diseñar programas de formación continua e intervenciones formativas que reconozcan y fortalezcan los saberes y conocimientos de las figuras educativas de educación básica, adquiridos a lo largo de sus historias profesionales y de vida, para superar visiones instrumentales y carenciales (Mejoredu, 2021).

En este contexto, Mejoredu pone a disposición de las autoridades de educación básica de los estados y la Ciudad de México el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica* y, como parte de éste, la intervención formativa *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*, con la intención de que se constituya en una oportunidad para que la formación de las y los directores de preescolar, primaria y secundaria, a partir de que reflexionen de manera individual y colectiva sobre los desafíos y oportunidades de la función directiva, impulsen su liderazgo mediante la construcción de vínculos positivos y el diálogo con la comunidad escolar, contribuyan a generar una cultura de colaboración en la escuela y a crear un ambiente de convivencia orientado a la mejora de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

La intervención formativa (IF) se desarrolla a partir del dispositivo: Taller Pedagógico, que favorece el diálogo, el intercambio de aprendizajes y la retroalimentación entre el personal directivo, considerando su pertinencia para lograr los propósitos. Se apoya en dos fascículos para uso de las y los directores de educación básica, que se desarrollan mediante una serie de actividades que promueven experiencias de aprendizaje, a partir de la reflexión sobre los contenidos y la movilización de saberes y conocimientos.

Mejoredu reconoce la importante labor que día con día realiza el personal directivo en las escuelas de educación básica de nuestro país, así como el compromiso asumido y su experiencia para contribuir a la identificación de otros referentes, de nuevas interrogantes y alternativas para fortalecer su liderazgo y práctica directiva con el fin de contribuir a que sus estudiantes logren aprendizajes de excelencia y con ello, avanzar hacia la mejora educativa.

*Junta Directiva de la Comisión Nacional para la
Mejora Continua de la Educación*

Introducción

Las escuelas suelen enfrentar diversas *situaciones complejas*¹ que interrumpen la continuidad de las acciones establecidas y el orden cotidiano, enmarcado por contextos escolares específicos y diversos.² El *director*³ podrá considerar estas situaciones como oportunidades para transformar su práctica y así establecer las condiciones necesarias que le permitan promover espacios de colaboración y una mayor participación en la escuela, favorecer la comunicación asertiva y fomentar la corresponsabilidad en una toma de decisiones responsable, para así avanzar al fin último de la educación: lograr que las y los estudiantes desarrollen aprendizajes de excelencia.

La *colaboración*, de acuerdo con García *et al.*, (2015) es un proceso de construcción social en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí mismo, debido a la interactividad con otros integrantes de su grupo. Desde esta perspectiva, el resultado de un trabajo colectivo tiene un valor superior al que tendría la suma de los esfuerzos individuales.

Para ello, se sugiere potenciar el trabajo colegiado. En estos espacios los integrantes de la comunidad escolar tienen la oportunidad de compartir experiencias, movilizar y construir nuevos saberes, así como de reconocer sus áreas de oportunidad tanto en lo individual como en lo colectivo (González *et al.*, 2017).

Para reconocer una cultura de colaboración es importante reflexionar sobre cómo enfrentar una situación en colectivo, la forma en la que se comunican, la participación de cada integrante, sus conocimientos y experiencias, así como las interacciones basadas en el diálogo y la reflexión, mediante una comunicación asertiva, propositiva y abierta a la mejora y una mayor cohesión y sinergia entre todos para trabajar desde una visión compartida.

La IF *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar* permite identificar elementos que son necesarios para movilizar la práctica directiva. Sus contenidos comprenden la apropiación de conceptos, el desarrollo de procedimientos y la expresión de actitudes que posibiliten al director solucionar situaciones problemáticas analizadas, manejar nuevos significados de su labor y utilizar mejores herramientas para afrontar los desafíos de

¹ *Situaciones complejas* es un término genérico que se utilizará en el fascículo para referir a un *desastre natural* (sismo, huracán, sequía, inundación) o *situaciones de incertidumbre* como dificultades provocadas por el ser humano (desafío, imprevisto, adversidad, contratiempo); falta de servicios públicos, conflicto armado o contingencia sanitaria. No alude a una definición establecida desde alguna investigación o propuesta teórico-conceptual, sino a circunstancias no esperadas que obligan al cambio; se pueden generar dentro y fuera del aula o escuela y llegan a afectar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

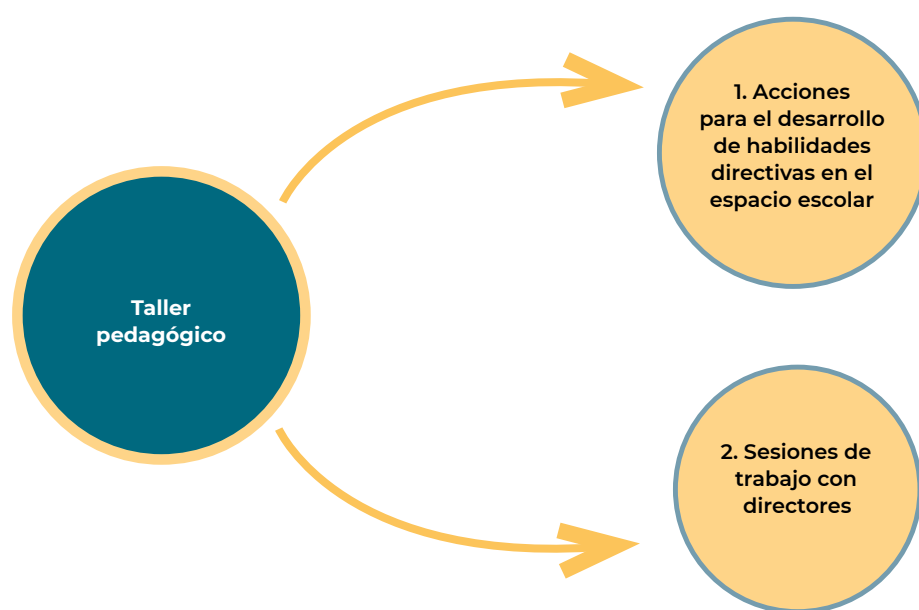
² Los *contextos diversos* como señalan Thrupp y Lupton (citados en Balarin, 2016: 31-32) contemplan e incluyen diferencias en las características de la composición escolar (nivel socioeconómico, etnicidad, y en las particularidades de la ubicación de las escuelas (si son urbanas o rurales, el tipo de políticas regionales o locales a las que están expuestas, etcétera).

³ Los términos *director* o *directores* se refieren a la totalidad de maestras, maestros y figuras educativas que se desempeñan en educación básica desarrollando funciones directivas.

su profesión. En la implementación de la intervención formativa, la autoridad educativa designará a un responsable del proceso.

En el diseño de la IF se seleccionó como dispositivo formativo el taller pedagógico.⁴ En su estructura (figura I.1) promueve experiencias de aprendizaje a través de: 1. Acciones para el desarrollo de habilidades directivas y 2. Sesiones de trabajo con directores, que se realizarán con el apoyo de dos fascículos: *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar* y *El director como promotor del trabajo colaborativo*. Se plantea realizar el taller en un total de sesenta horas.

Figura I.1 Estructura del taller pedagógico



Fuente: elaboración propia.

1. Acciones para el desarrollo de habilidades directivas en el espacio escolar

Son actividades que realiza el director de forma individual o con otros integrantes de la comunidad escolar en el marco de acciones de gestión escolar que se presentan de manera cotidiana en la escuela donde labora. Su finalidad es ofrecer al director información que le permita aproximarse a los contenidos de la IF. Promueven la exploración de saberes y conocimientos que el director pone en juego para el desarrollo de sus funciones, sugieren formas de socializar el aprendizaje, y orientan el análisis de alternativas para su práctica y la búsqueda de nueva información. Las actividades propuestas están contenidas en dos fascículos para uso del personal directivo participante, algunas de las cuales son recuperadas en las sesiones de trabajo con directores.

⁴ Alfaro y Badilla (citados en Quintana y Pastor, 2018: 86) mencionan que los talleres pedagógicos “promueve[n] la adquisición y actualización de conocimientos en los diferentes ámbitos del quehacer académico y docente, pues en los talleres los educadores aprenden haciendo”.

2. Sesiones de trabajo con directores

Son reuniones organizadas y moderadas por el coordinador del taller, en las que participa el director en formación con sus pares, con el fin de dialogar y reflexionar sobre las actividades consignadas en los fascículos.

La organización del taller pedagógico implica una dinámica en la que se pondrán en relación los siguientes elementos (figura 1.2):

Figura 1.2 Organización del taller pedagógico



Fuente: elaboración propia.

Como parte del desarrollo del taller, se recomienda documentar su participación. Ésta se realizará tanto en las acciones para el desarrollo de habilidades directivas en el espacio escolar, como en las sesiones de trabajo con directores.

- ▶ Documentación *necesaria* son aquellas experiencias de aprendizaje que es indispensable recuperar para constatar la participación en el taller y ser compartidas en las sesiones con pares. Servirán para que la autoridad otorgue la constancia de participación. En el fascículo podrá identificarlas en la sección "Actividad para documentar. Necesaria".
- ▶ Documentación *recomendable* se suma a los elementos necesarios como insumos importantes que complementan la documentación. En el fascículo se podrán identificar en la sección "Actividad para documentar. Recomendable".

¿Cómo trabajar con el fascículo

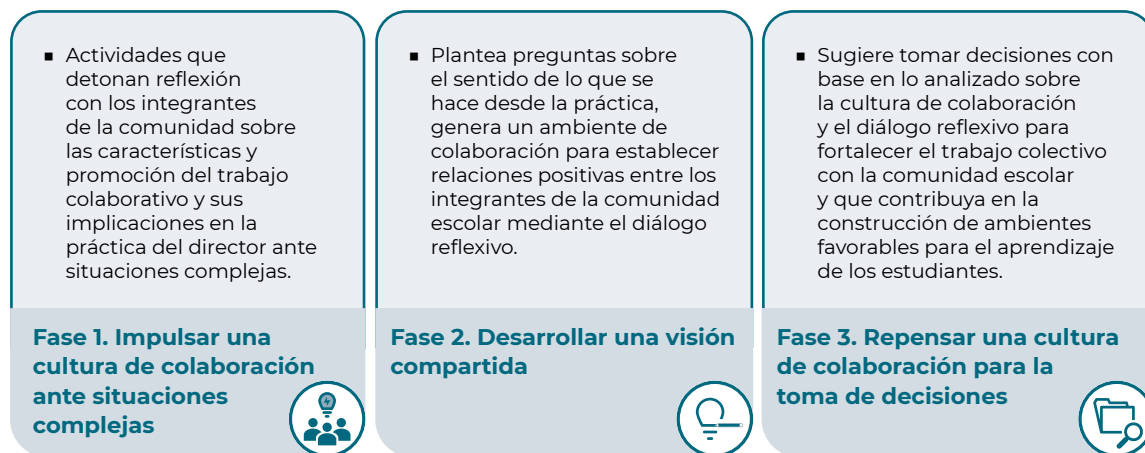
En el desarrollo del fascículo encontrará actividades, contenidos y recursos para el aprendizaje que detonan la identificación de habilidades directivas para la colaboración, las cuales permiten reflexionar a partir de la experiencia y generar alternativas que se ajustan a las necesidades y los contextos de cada escuela. El tiempo estimado de trabajo con el fascículo es de catorce horas, no necesariamente continuas, ya que las actividades pueden ser atendidas a lo largo del ciclo escolar mediante un cronograma personalizado que cada director diseñe para organizar su formación.

Como ya se mencionó, este recurso formativo propone el trabajo individual y conjunto (con un par director o con el colectivo docente), bajo el principio de que la participación del director con el colectivo es fundamental para fortalecer su liderazgo y lograr encarar situaciones complejas desarrollando estrategias que aseguren la continuidad del servicio educativo.

¿Cuál es la ruta de aprendizaje que se propone?

La ruta de aprendizaje en los fascículos propicia la movilización y construcción de saberes y conocimientos y se organiza en tres fases (figura 1.3): la primera está orientada a reconocer la práctica, la segunda en explorarla y la tercera en resignificarla.






Figura 1.3 Fases de aprendizaje en el fascículo






Fuente: elaboración propia.

¿Qué encontrará en este fascículo?

La estructura propone dos componentes que se desarrollan en cada fase de aprendizaje:

	<p>Contenidos: información en texto y gráficos que permiten desarrollar la ruta de aprendizaje de una manera lógica y secuencial.</p>
	<p>Actividades: son procesos de construcción del aprendizaje que posibilitan la reflexión sobre los contenidos; identificar situaciones en el manejo de conceptos; desarrollo de habilidades, valores y actitudes.</p> <p>Como parte de su estructura se plantean:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="397 730 490 823">  <p>Espacios de introspección y diálogo: en los que se sugieren preguntas reflexivas y detalles de información clave para completar el proceso de aprendizaje de las fases.</p> <li data-bbox="397 856 490 949">  <p>Es importante recordar que...: recuadro informativo en el que se incorporan y describen elementos para orientar el diálogo reflexivo.</p>
	<p>Una experiencia desde el colectivo: refiere a ejemplos o frases de experiencias expresadas por actores educativos sobre situaciones de la realidad escolar.</p>

Para concluir la propuesta de trabajo del fascículo encontrará tres secciones adicionales:

	<p>Un continuo aprendizaje: es un espacio para reconocer su proceso de aprendizaje y experiencia al concluir el fascículo.</p>
	<p>Ampliar horizontes: incluye referencias para profundizar en contenidos sobre liderazgo directivo y la importancia de la colaboración en la gestión escolar, así como propuestas que contemplan algunas herramientas para el trabajo a partir de la metodología de incidentes críticos.</p>
	<p>Referencias: se incorpora la bibliografía que sustenta la propuesta de aprendizaje, contenidos y elementos metodológicos-conceptuales del recurso.</p>

Fase 1

Impulsar una cultura de colaboración ante situaciones complejas

1.1 Enseñanza remota de emergencia durante la pandemia de covid-19



En el liderazgo directivo, al asumir la responsabilidad de coordinar diversos actores que participan en el proceso educativo, es importante generar interacciones favorables para afrontar de forma colectiva *incidentes críticos*⁵ que llegan a presentarse en el contexto escolar.

El trabajo colaborativo, de acuerdo con Valliant (2016), es una estrategia de desarrollo profesional que funciona para compartir experiencias, estudiar, analizar e investigar de manera conjunta acerca de la propia práctica en un contexto institucional y social específico. Ello coincide y se complementa con lo que refiere Calvo (2014), quien menciona que este enfoque consiste en permitir a la comunidad escolar aprender de sus colegas. Es fundamental aprender al observar; crear un ambiente que propicie el intercambio de experiencias acerca de lo que funciona y lo que no; alentar a los involucrados a retroalimentarse entre sí y generar una motivación en común para mejorar la calidad de la escuela.

Dentro de la dinámica escolar son varias las tareas y acciones que se deben atender de forma simultánea y una persona no podría resolverlas sola, requiere de una responsabilidad y organización colectiva para atender las necesidades que se presentan en la gestión escolar mediante acciones como conocerse y confiar unos en otros, comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades, aceptarse y apoyarse entre todos y resolver conflictos constructivamente (Díaz-Barriga y Hernández, 2002).



Para tener una idea más precisa de la importancia del trabajo colaborativo y de sus implicaciones en la labor directiva, se le propone leer la experiencia recuperada del libro *Enseñanza remota emergente durante la pandemia covid-19*⁶ (Mungarro, 2020).

Al realizar la lectura tenga presente las siguientes preguntas: ¿de qué manera un ambiente de colaboración es una alternativa de mejora en la escuela?, ¿por qué considera importante la participación y el compromiso de la comunidad escolar en la toma de decisiones?, ¿por qué sería importante promover la colaboración e impulsar acciones que favorezcan la toma de decisiones con la comunidad escolar? Utilice algún organizador gráfico⁷ que le ayude a plasmar las ideas principales resultado de su reflexión.

⁵ Un *incidente crítico* es una situación inesperada que genera un conflicto en la dinámica escolar en un contexto y tiempo específico y pretende buscar alternativas para brindar una solución viable que requiere reflexionar sobre la propia práctica.

⁶ Las referencias electrónicas completas de los materiales cuyo nombre aparece en azul están citadas en el apartado de Referencias al final de este documento.

⁷ *Imindmap HD*, *Mapas Mentales*, *Mindboard Classic* y *Simplemind* son programas que le permitirán organizar de manera gráfica información a partir de crear mapas conceptuales, mapas mentales, cuadros comparativos, cuadros sinópticos, mapas de ideas, esquemas o diagramas.



“Desde mi punto de vista y experiencia, no hubo apoyo alguno por parte de las autoridades superiores con respecto a la atención de la contingencia; no se dio ninguna indicación con respecto a la forma de trabajo durante las primeras semanas; no se proporcionó ninguna clase de curso o información para que los docentes nos preparáramos; y tampoco hubo un seguimiento de las actividades que estaban realizando los estudiantes, ya que solamente se solicitaban evidencias sin explicación previa ni retroalimentación posterior.

“Es posible afirmar que cada uno de los profesores ha logrado seguir trabajando con los estudiantes a distancia en la medida de sus posibilidades, porque no se mandaron actividades para apoyar a los docentes con alumnos con barreras para el aprendizaje y la participación (BAP) o con diversas necesidades.

“No obstante, el aprendizaje más fuerte que quedó en mí como profesional de la educación, fue que, si se trabaja de manera colaborativa entre docentes, se crean dinámicas muy positivas y enriquecedoras. Las maestras que laboramos en la institución nos compartimos cuadernillos de actividades, ejercicios adecuados para diversas BAP, cuentos, entre otros, que nos sirvieron para fortalecer el trabajo con nuestros grupos.”

Fuente: fragmento de Mungarro, 2020: 66-67.

Valliant (2016) afirma que, cuando se presentan problemáticas en las escuelas y se abordan desde una perspectiva colaborativa, incrementan las opciones para encontrar más y mejores soluciones. Esta idea coincide con que, al proponer y fomentar este tipo de trabajo, ocurre un proceso de construcción conjunta de conocimientos, en el que los saberes y las experiencias de cada participante se pueden retroalimentar, discutir, e incluso reformular estrategias⁸ de intervención, generando así nuevas propuestas para la mejora (Mineduc, s/fa). Desde esta mirada, la colaboración es un pilar importante junto con la interacción, la participación, la responsabilidad, entre otros aspectos.

1.2 Claves para trabajar de forma colaborativa

Para trabajar en colaboración es significativo revisar los elementos clave, que se muestran en la figura 1.2.1, con el fin de contemplar si se llevan a cabo en la realización de las actividades cotidianas de la escuela.

⁸ Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Figura 1.2.1 Elementos clave para trabajar colaborativamente

Fuente: elaboración propia con base en Mineduc, s/fa: 3.



Al tener en cuenta la información previa, observe la tabla que se presenta a continuación como un referente para registrar de qué forma busca favorecer la colaboración con el colectivo docente y cuáles elementos representan un desafío.

Tabla 1.2.1 Indicadores del trabajo colaborativo

Preguntas	Reflexión
¿Cómo se fomentan espacios de diálogo para atender situaciones de manera colaborativa?	
¿Cómo propicia un ambiente de confianza y respeto con los docentes, padres de familia y con sus pares?	
¿De qué manera se delegan responsabilidades individuales y colectivas para el logro de los objetivos?	
¿Cómo favorece la participación y el compromiso de los integrantes de la comunidad escolar?	
¿De qué forma considera la participación de los diversos integrantes de la comunidad escolar para la toma de decisiones?	
Cuando existen diferencias de opiniones ¿cómo se favorecen espacios para la negociación y toma de acuerdos?	

Fuente: elaboración propia.

Fomentar un trabajo en conjunto genera comunidad y propicia la movilización de saberes y conocimientos, mismos que no se logran de manera aislada. Asimismo, promover espacios para la colaboración brinda la posibilidad de crear relaciones basadas en un sentido de pertenencia, trabajo compartido y apoyo entre la comunidad escolar a partir de las necesidades emergentes de los grupos (Baltar, 2015).



Una experiencia desde el colectivo

Un director comenta la importancia del trabajo colaborativo ante situaciones como la pandemia por covid-19:

“En estos años entendimos la potencia que esconde el entramado de una red y la construcción de alianzas para el cambio educativo, y en este sentido, cuando la pandemia parecía poner en jaque todas nuestras planificaciones, todos los planes de las escuelas para el ciclo lectivo 2020, volvimos a agruparnos en la red en la que podíamos encontrar sostén para afrontar este contexto de tanta incertidumbre.”

Fuente: Eutopía, 2021: 3.

1.3 La importancia del diálogo en la colaboración



De la Rosa (2018) menciona que promover el trabajo colaborativo parte de consideraciones retomadas desde el enfoque psicoeducativo de Vygotsky, señala que la adquisición de un nuevo conocimiento es resultado de la interacción entre las personas que participan en un *diálogo*, donde se fomenta una comunicación asertiva, la participación, la cooperación, la crítica y la toma de conciencia en el manejo de emociones con empatía.⁹ De ahí la importancia de construir experiencias entre los integrantes de la comunidad escolar para resignificar las acciones que surgen de los vínculos con otros.

Urdaneta (citado en PUCP, 2020) destaca la relevancia del diálogo reflexivo, puesto que permite compartir dudas, problemas, experiencias vividas, percepciones, creencias, emociones, conocimientos construidos, inquietudes y necesidades. La habilidad para fomentar el trabajo colaborativo permitirá que el equipo adquiera una dinámica en la que se desarrolle una forma de actuar en grupo, con mayor autonomía.

El director, junto con el colectivo docente, debe tomar decisiones basadas en la realidad educativa y considerar a la escuela como un espacio diverso y cambiante en donde los conflictos y las problemáticas pueden ser frecuentes y en el que conviven opiniones y puntos de vista, intereses y experiencias distintas.

⁹ Puede profundizar más sobre ello, al recuperar el planteamiento del fascículo: *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar*.

Desde esta perspectiva, es importante reflexionar sobre situaciones significativas que ya experimentó, por lo que se sugiere trabajar con un *incidente crítico*, técnica de análisis que brinda la posibilidad de aprender de la práctica y transformarla, contrastar nuevas alternativas con las acciones llevadas a cabo con anterioridad y donde la reflexión y el diálogo permitan una confrontación a partir de los hechos.

Como lo menciona Monereo (2010) y Bilbao y Monereo (2011), un incidente crítico es un suceso que se da en un momento y espacio específico que genera un conflicto en las formas habituales del trabajo del director, pues sucede de manera repentina e inesperada, lo que genera una respuesta estresante y en ocasiones reactiva, en este evento se ven involucradas las concepciones, estrategias y sentimientos que resultan poco accesibles de modo directo.

El incidente crítico, como estrategia estructurada, permite analizar situaciones que se presentan en el contexto escolar y que requieren acciones y la toma de decisiones en función de la información recuperada. Su intención es reflexionar para transformar la identidad profesional a partir de auto-observarse y, junto con la comunidad escolar, buscar alternativas que traten de solucionar el problema surgido, no obstante, la propuesta de estrategias no es suficiente, ya que se requerirá reflexionar sobre la práctica pedagógica (Ministerio de Educación de Perú, s/fb).



Actividad para documentar. Recomendable



Desarrolle la definición y redacción de un incidente crítico, al identificar una situación por la que esté atravesando actualmente o bien, al recuperar acontecimientos suscitados debido a la contingencia sanitaria de covid-19 (cómo concibió la organización del trabajo colaborativo en la escuela, la forma en que se establecieron las acciones y se coordinaron con el personal docente o con las familias). Tome como referente los puntos indicados en el siguiente “Espacio de introspección y diálogo”.¹⁰ En un primer momento, observe y escriba sobre su propia práctica, y en un segundo momento, trate de conocer y comprender otros puntos de vista ante la misma situación, puede convocar la participación de docentes o de varios integrantes de la comunidad educativa, en algún espacio como el Consejo Técnico Escolar (CTE).

¹⁰ El “Espacio de introspección y diálogo” tiene el objetivo de reunir las ideas y reflexiones que genere a partir del trabajo con las actividades propuestas. Lo anterior lo puede hacer en algún recurso como: bloc de notas, cuaderno, diario, blog, grabación de audio o video; cualquier medio físico o digital que le ayude a reflejar sus ideas.



Espacio de introspección y diálogo

Para iniciar su escrito del incidente crítico revise los siguientes puntos:

1. **Descripción del incidente:**
 - a) *Contexto:* refleja el lugar donde ocurrió, las personas implicadas en el hecho y el grado de participación y secuencia.
 - b) *Descripción:* se reflejan los hechos conforme acontecieron.
2. **Descripción de las emociones:**¹¹
 - a) Recupera las sensaciones de las personas implicadas en la situación.
 - b) Enuncia aquellas emociones que se presentan en el momento en que se enfrentó el incidente, al recordar que es una descripción y no una interpretación.

Fuente: elaboración propia a partir de Nail *et al.*, 2012: 62; y De Santiago *et al.*, 2018: 47.

Tome como referente algunas de las siguientes preguntas: ¿qué fue lo que ocurrió?, ¿de qué forma intercambiaron estrategias y coordinaron acciones entre el personal educativo?, ¿de qué manera se aprovecharon los espacios para realizar un intercambio de opiniones, acuerdos y compromisos?, ¿existió un equilibrio en la delegación de actividades?, ¿qué acciones realizaron en coordinación con las familias para favorecer el aprendizaje de los estudiantes?, ¿cuáles cree que son las mayores dificultades que enfrentaron al trabajar colaborativamente y de qué forma las aborda?

Observe la siguiente figura junto con los participantes que convoque para llevar a cabo el análisis:

Figura 1.3.1 Fases del diálogo reflexivo



Fuente: elaboración propia con base en PUCP, 2020.

¹¹ Puede recuperar información sobre ello retomando la propuesta en el fascículo *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar*.

Nota: el incidente crítico se conforma por los siguientes puntos:

1. Descripción del incidente.
2. Descripción de las emociones.
3. Descripción de las actuaciones.
4. Descripción del resultado.
5. Dilemas.
6. Enseñanzas para potenciar un cambio.

Y se desarrollarán a lo largo de las tres fases de aprendizaje.



Es importante recordar que...

A través del diálogo reflexivo se promueve el intercambio de puntos de vista y se facilita la reflexión sobre la práctica docente en la medida en que cada uno de los integrantes contribuye a cuestionar, explicitar valores y razonamientos, reconstruir, reinterpretar y transformar las prácticas de enseñanza (Pareja *et al.*, citados en PUCP, 2020: 5).

Dialogar permite expresar pensamientos; la movilización de saberes y significados a partir de la experiencia; saber describir y argumentar lo que ha ocurrido durante alguna situación e identificar qué estrategias se utilizaron. El encuentro de distintas perspectivas brinda la posibilidad de alcanzar mejores decisiones y acciones a partir de comprender, en conjunto, qué aspectos de la práctica se requieren modificar. Autores como Arévalo y Núñez (2016) concluyen que el desafío del trabajo colaborativo se manifiesta como resultado de una acción dialógica, donde poco a poco aparecen los *con quién, desde dónde y para qué* colaborar; revelando en ello intencionalidad y voluntad.

Fase 2

Desarrollar una visión compartida

2.1 Alternativas para movilizar la participación colectiva

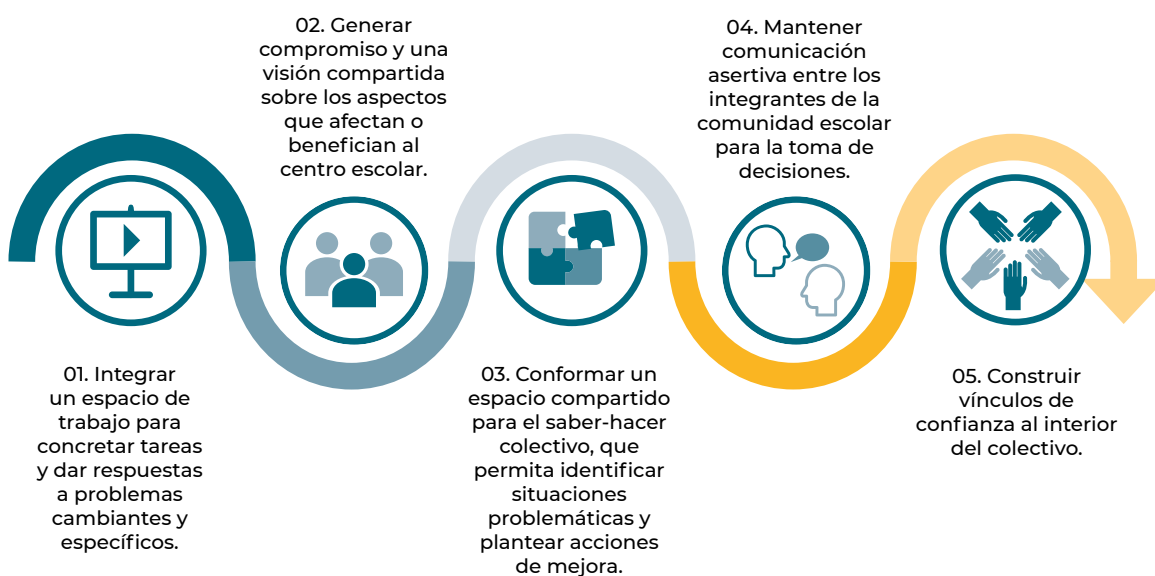


La colaboración resulta una tarea compleja en las escuelas debido a las condiciones estructurales, a la organización, a la dificultad para generar espacios de intercambio, entre otros aspectos. La ausencia de estrategias para resolver de manera efectiva situaciones emergentes que se presentan y repensar en conjunto sobre las soluciones, en ocasiones genera desaliento entre la comunidad escolar respecto a involucrarse en actividades colaborativas, puesto que suelen verse como un distractor. Sin embargo, promover las condiciones necesarias para el trabajo colaborativo puede motivar la participación y el compromiso de la comunidad escolar en la medida que se discutan las problemáticas identificadas, y las posibles acciones y objetivos que se pretenden perseguir, en un ambiente con altas expectativas sobre el propio trabajo y el de los integrantes del contexto escolar (Krichesky y Murillo, 2018).

Para desarrollar una mirada compartida, se requiere de un liderazgo en donde los integrantes de la comunidad escolar se vean impulsados por la visión de lo que se espera como institución educativa (Ugalde y Canales, 2016: 46).

En la figura 2.1.1, se presentan alternativas para movilizar la participación del colectivo docente y generar una dinámica que promueva una visión compartida en la que, quienes integran la comunidad escolar, actúen en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

Figura 2.1.1 Alternativas para movilizar la participación del colectivo



Fuente: elaboración propia con base en SEP, 2010: 68.

Villanueva (2019) hace hincapié en la importancia de propiciar en la escuela una visión compartida sobre cumplir objetivos y alcanzar metas. Como lo observa Fernández (1999), promover espacios para trabajar colaborativamente implica apertura, comunicación de manera asertiva, intercambio de prácticas profesionales, reflexión colectiva, búsqueda conjunta de soluciones a problemáticas surgidas de la actividad docente, preocupaciones e intereses profesionales compartidos, etcétera. Este proceso requiere de habilidades como la escucha activa¹² y la comprensión ante las diversas opiniones o perspectivas que se tengan sobre una acción o tema.

Llegados a este punto, para tener un acercamiento más puntual con experiencias compartidas por algunos docentes, se le invita a revisar los siguientes testimonios retomados del libro *Escuelas innovan en tiempos de pandemia*, editado por la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, respecto a la relevancia del trabajo colaborativo en las escuelas.

1. “El trabajo colaborativo se ha revelado fuertemente como una vía que mejora los procesos de enseñanza-aprendizaje de nuestros jóvenes distribuyendo eficazmente las tareas en distintos equipos de trabajo, visibilizando la influencia positiva en los demás colegas, logrando el propósito central de nuestra propuesta educativa en tiempos de crisis”.
2. “Asimismo, destacamos el trabajo en equipo, la importancia de mantenernos unidas, compartir ideas y colaborar en la planificación de estrategias. Gracias al trabajo colaborativo, las buenas ideas se potencian y la labor educativa mejora. Además, los frutos recogidos son más gratos aún al ser el resultado de la suma de los esfuerzos de todas”.
3. “El aprendizaje de nuestros estudiantes no se puede pensar de manera aislada a sus familias, pues a través de ellas se construyen los puentes que nos permiten sostener el vínculo afectivo con los niños y las niñas. En estos momentos más que nunca el trabajo colaborativo entre la escuela y las familias favorece que nuestros niños aprendan”.
4. “De esta experiencia nos queda perpetuar la idea de que para poder innovar y mejorar nuestra práctica pedagógica debemos realizar un trabajo colaborativo basado en la reflexión y discusión, acompañándonos y nutriéndonos en lo académico y humano. Un equipo que se sostiene desde lo emocional es capaz de vencer miles de desafíos”.
5. “Igualmente importante es mantener un trabajo colaborativo con la familia de manera sistemática y, sobre todo, cercana, generando interacciones horizontales, genuinas y empáticas, humanizando nuestra escuela en pos del cambio que necesita nuestra sociedad.”

Fuente: UAH, 2020: 9, 14-15.

¹² “Cuando se escucha activamente hay un dominio para controlar y dirigir la conversación hacia el objetivo trazado, logrando de esta forma la capacidad para influir, proyectando sobre el participante una imagen de inteligencia y respeto” (Hernández y Lesmes, 2018: 85).

Estos testimonios representan una muestra de la diversidad de opiniones y vivencias sobre el trabajo colaborativo, cada uno expresado a partir de la realidad o el contexto enfrentado, por ejemplo, la creación de interacciones horizontales genuinas y empáticas, la reflexión sobre las prácticas pedagógicas a partir del acompañamiento que se lleva a cabo, así como el análisis de los procesos de aprendizaje y enseñanza. Recuerde que comprender el sentir y el pensar de otros es elemental, porque brinda la oportunidad de resignificar las acciones para una colaboración que reconozca en los otros el impacto y así “imaginar posibles salidas a los obstáculos señalados” (Arévalo y Núñez, 2016: 56).

2.2 Actuación, resultado y dilema

El diálogo permite aproximarse a identificar las circunstancias que fomentan o impiden la colaboración y a las posibles tensiones que no permiten la existencia de iniciativas conjuntas y que favorecen una cultura individualista en la escuela. Avanzar juntos es una decisión que se toma en beneficio de un objetivo, implica seleccionar alternativas de forma consciente y congruente (Arévalo y Núñez, 2016).



Actividad para documentar. Recomendable



Retome la descripción del incidente crítico realizada en la fase uno y compléméntela a partir de los puntos que se presentan en el “Espacio de introspección y diálogo”. Recuerde que su análisis deberá ser un proceso organizado, que consista en valorar la situación, la actuación y las reacciones que el hecho suscitó (De Santiago *et al.*, 2018: 47). Continúe la construcción en colaboración, puede invitar al colectivo docente o a integrantes de la comunidad educativa que convocó previamente.



Espacio de introspección y diálogo

3. Descripción de las actuaciones:

- Detalle las acciones llevadas a cabo por cada uno de los involucrados en la situación.
- Este punto constituye la descripción de la reacción inmediata de los involucrados, sea ésta positiva o negativa.

4. Descripción del resultado:

- Es el hecho de relatar, en forma de problemas o de consecuencias, los efectos que tuvo la acción profesional en los diferentes implicados en el incidente. Tome como referencia: ¿cómo fue la colaboración de los involucrados?, ¿cómo fue el diálogo?, ¿considera que el diálogo permitió el aprendizaje entre pares?, ¿se pudieron tomar decisiones en colaboración?

5. Dilemas:

- Análisis de inquietudes que suscitó el caso.
- Desarrollo de otras alternativas y sus posibles consecuencias. Considere lo siguiente: ¿qué dificultades ha planteado este caso?, ¿se pudo resolver de otra manera?

- c) En este punto es importante plantear las problemáticas suscitadas a partir de la situación.

Fuente: elaboración propia con base en Nail *et al.*, 2012: 62; y De Santiago *et al.*, 2018: 47.

Comparta e intercambie sus principales reflexiones con los integrantes de la comunidad escolar. Indaguen en conjunto sobre aspectos de la colaboración que quiera transformar, permita cuestionar sobre aquellas diferencias y semejanzas que se encuentran presentes en cada uno y profundizar en las emociones y opiniones que dificultan o promueven el trabajo colaborativo preguntándose ¿por qué creen que pasó de esa manera?, ¿qué acciones se implementaron en colaboración con la comunidad escolar?, ¿cuáles considera que fueron las principales consecuencias derivadas por las reacciones del colectivo?, ¿qué hubiesen hecho diferente?, ¿qué otras alternativas se podrían proponer y por qué?, ¿qué compromisos y mejoras se espera conseguir con ello?, ¿qué dificultades podrían presentarse?, ¿cómo las reacciones y decisiones tomadas llegan a influir en el aprendizaje de los estudiantes?



Es importante recordar que...

Un *incidente crítico* es aquello que nos causa incertidumbre, duda, sorpresa o inquietud por su falta de coherencia o porque produce resultados no esperados. El suceso se extrae de la propia experiencia profesional y suscita un proceso de auto-reflexión. Provoca sorpresa, pero el incidente crítico no es necesariamente una experiencia negativa (De Santiago *et al.*, 2018: 47).

El análisis y la reflexión a partir de incidentes críticos en colectivo puede aumentar la motivación del trabajo colaborativo y con ello desarrollar una visión compartida sobre un evento en común. Su implementación de forma estructurada permite transformar las áreas de oportunidad en acciones de mejora, porque facilita la comunicación asertiva en los equipos de trabajo, brinda la oportunidad para detectar cuestiones difíciles de analizar a partir del diálogo entre pares y así tomar decisiones en función de las necesidades identificadas (De Santiago *et al.*, 2018).



Una experiencia desde el colectivo

Un director comenta la potencia del trabajo colaborativo entre pares en la responsabilidad de organizar la escuela en contextos de pandemia.

“El trabajo colaborativo entre pares, el análisis compartido y crítico acerca de los procesos que se vienen llevando adelante, los diálogos tanto sobre los logros como sobre las dificultades [nos] muestran que es posible cambiar la escuela también –y más aún– en pandemia. Los equipos directivos junto a sus docentes, a sus estudiantes y sus familias forman parte de este camino que continúa construyéndose, en red.”

Fuente: Eutopía, 2021: 7.

En este sentido, el poder dialogar y narrar permite regresar a identificar el origen de las acciones y establecer una relación entre lo que sucedió y lo que se hizo al respecto, y posibilita la toma de conciencia y un aporte para la mejora. Richards (citado en Ministerio de Educación de Perú, 2017) afirma que las historias –su narrativa– no constituyen investigaciones con sesgos subjetivos, sino que representan *conocimiento en acción* y reflejan una dinámica interacción entre descripción, reflexión, diálogo y práctica.

Fase 3

Repensar una cultura de colaboración para la toma de decisiones

3.1 Repensar una cultura de colaboración para la toma de decisiones



Fortalecer la colaboración tiene relación con el estilo de liderazgo escolar y un impacto en los ámbitos pedagógico, administrativo, organizativo, transformacional y de justicia social (Mineduc, 2019). Hasta este momento, se propuso reflexionar y explorar algunos aspectos que pueden ayudar a fortalecer y reconstruir una cultura de colaboración; lo importante ahora será comenzar a tomar decisiones que ayuden a lograrlo.



Actividad para documentar. Necesaria



A partir de la descripción y el análisis del incidente crítico que desarrolló en la primera y segunda fases, se propone que, para el último momento del aprendizaje, realice un escrito o grabación¹³ en la que reúna elementos que den cuenta de las lecciones aprendidas, entendidas como enseñanzas recibidas a partir de lo vivido y que se incorporan en el trabajo cotidiano. Las lecciones aprendidas son el “resultado deseable de la transformación sistemática de una experiencia observada en solución efectiva aplicable. Ello se consigue gracias a un proceso de analogía y comparación retrospectiva con casos similares, validación y proyección hacia el futuro para extraer nuevo conocimiento, que a su vez mejore la calidad de múltiples procesos dentro de una organización” (Navarro, 2012: 75).

Considere la información del “Espacio de introspección y diálogo” y continúe la construcción en compañía del grupo de trabajo que convocó para realizar las actividades anteriores.



Espacio de introspección y diálogo

6. **Enseñanzas para potenciar un cambio:**
 - a) Identificación de las posibles causas del error.
 - b) Reconocimiento de las necesidades de aprendizaje.
 - c) Desarrollo de posibles estrategias de mejora.

Fuente: elaboración propia con base en Nail *et al.*, 2012: 62; y De Santiago *et al.*, 2018: 47.



¹³ Recuerde que puede utilizar: bloc de notas, cuaderno, diario, blog, grabación de audio o video, cualquier medio físico o digital que le ayude a plasmar sus ideas.

Para entender las lecciones aprendidas tome como referencia:

- Elementos descriptivos del caso desarrollado.
- Aspectos clave que se detonaron en el caso y que se ubican como determinantes en el desenvolvimiento futuro de su práctica profesional.
- Anécdotas derivadas del incidente crítico relacionadas con los planos cognitivo, social y emocional de las relaciones con otros (Nail, Gajardo y Muñoz, 2018).

Para finalizar y poder tomar acuerdos, así como compromisos, considere algunas preguntas con el fin de mejorar el trabajo colaborativo y aprender de esa experiencia: ¿cuáles fueron sus aprendizajes ante esta situación?, ¿cuáles fueron los aprendizajes de los demás?, ¿de qué manera podría fomentar espacios para el diálogo reflexivo con su comunidad escolar?, ¿cómo se podrían beneficiar del intercambio de experiencias?, ¿cuál sería el impacto de atender de manera colaborativa las situaciones de complejidad que se presentan?, ¿qué acciones colectivas pudiera considerar para tomar decisiones informadas?, ¿cómo puede fortalecer una visión compartida con la comunidad escolar?, ¿de qué manera se puede compartir lo aprendido en esta situación?



Es importante recordar que...

Analizar *incidentes críticos* contribuye a la formación como director, porque ayuda a reconocer la presencia de habilidades como *el autoconocimiento, la autorregulación y la automotivación* (Rodríguez, citado en Nail, Gajardo y Muñoz, 2012). Asimismo, significa poder desarrollar una habilidad para que, a partir del trabajo reflexivo implicado en el manejo emocional y situacional del incidente, *se tengan elementos para tomar mejores decisiones y resolver problemáticas* al considerar el contexto y a los integrantes de la comunidad escolar o actores sociales involucrados.



Las reflexiones y los productos obtenidos del trabajo con el incidente crítico le servirán como actividad detonadora para analizar y dialogar en la segunda sesión entre pares que forma parte del taller pedagógico. Retomarlos le brindará la posibilidad de compartir con sus colegas distintos elementos que le pueden ser de utilidad para tomar mejores decisiones al resolver problemáticas que surjan en su comunidad escolar.

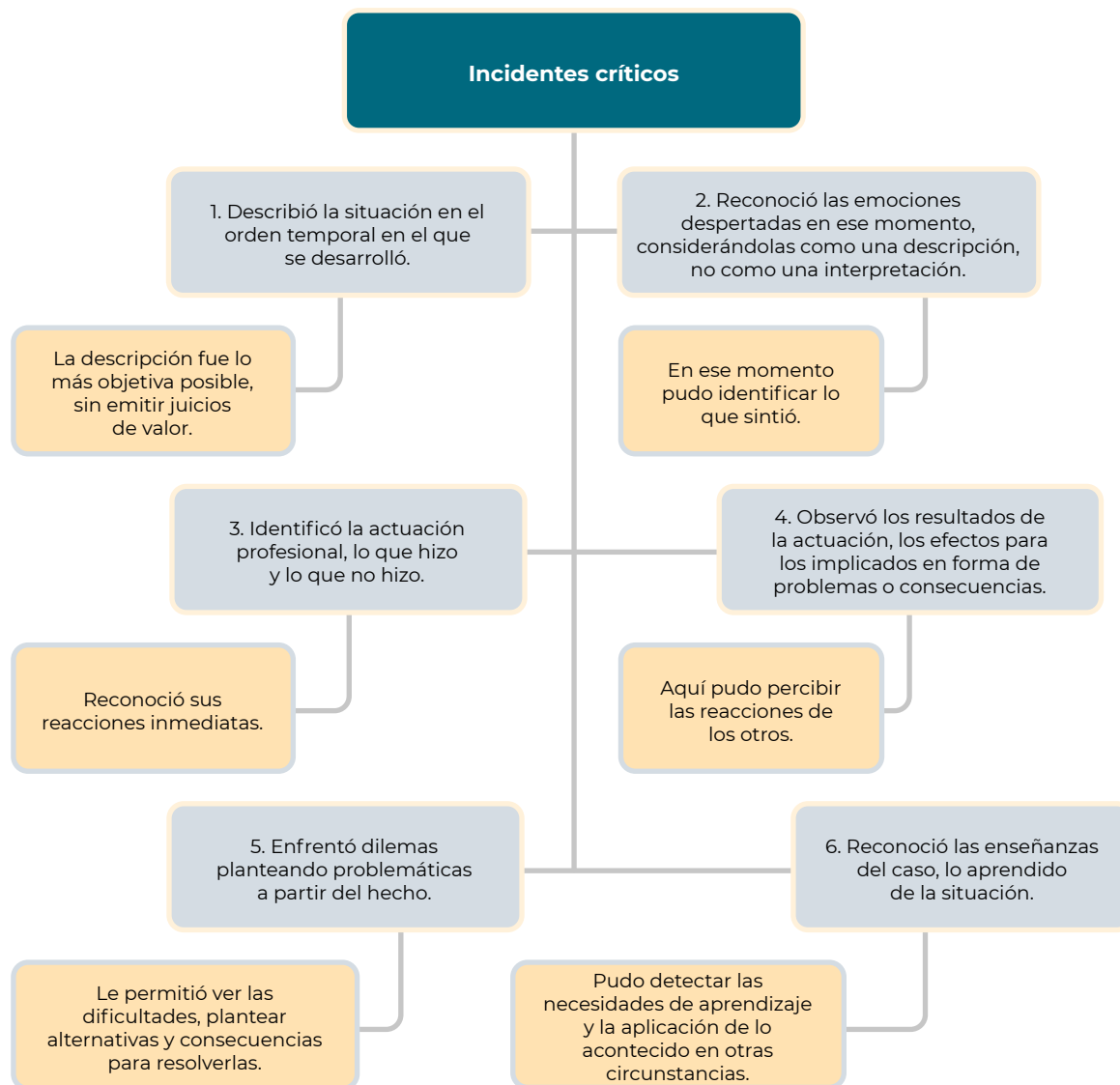
3.2 Incidentes críticos: oportunidad de reflexión profesional en retrospectiva

A partir de la recuperación y reconstrucción del incidente crítico se propicia la reflexión para construir un horizonte de cambio con la comunidad docente y como director, en tanto que puede observarse como un profesional eficaz (Nail, Gajardo y Muñoz, 2012).



Se le propone mirar en retrospectiva el proceso llevado a cabo en este fascículo con ayuda de la figura 3.2.1 para identificar en qué otros momentos, situaciones o aspectos de su trayectoria profesional pueden ser de ayuda estas situaciones significativas y desestabilizantes entendidas como incidentes críticos y así potenciar los cambios que identifique como necesarios.

Figura 3.2.1 Propuestas para el trabajo colaborativo



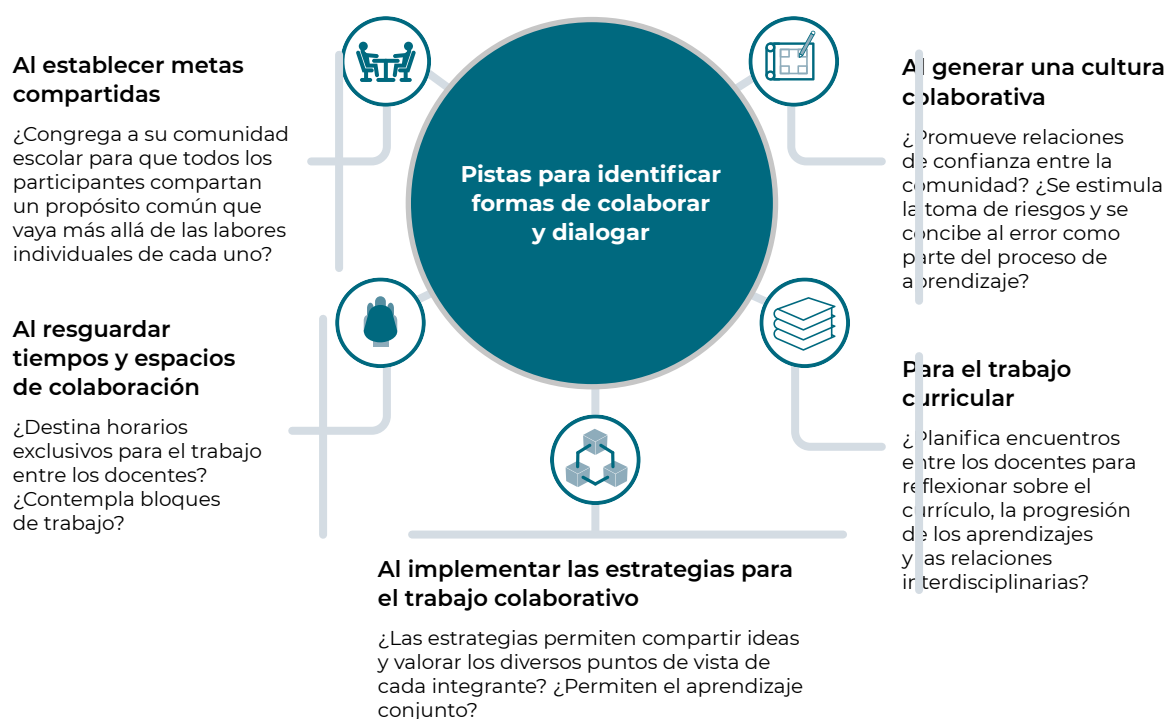
Fuente: elaboración propia con base en Nail, Gajardo y Muñoz, 2012.

Mirar el proceso llevado a cabo con las fases del incidente crítico destaca su relevancia como vía de reflexión acerca de lo que aconteció en la escuela, derivado de ello, se logra obtener las lecciones aprendidas y mejorar la gestión escolar, así como fortalecer su ejercicio de liderazgo; de modo que repensar la práctica, a través de un suceso del pasado, permite a los directores la acumulación de experiencia de “posibles pautas de actuación que pasan a ser un conocimiento utilizable en situaciones en la presencia de otras situaciones similares” (Fernández, Elórtegui y Mediana, 2003: 107).

3.3 Acciones que propician una cultura de colaboración

- De acuerdo con Krichsky y Murillo (2018), el rol de los directivos es elemento clave para garantizar condiciones que promuevan ambientes de trabajo colaborativo. A tal efecto, deben ocuparse de que los intercambios en la comunidad conserven el foco en el aprendizaje de los estudiantes, al facilitar recursos al personal docente que favorezcan su desarrollo profesional y encuentros e interacciones en un entorno de confianza y respeto mutuo, por ello, es necesario continuar con la revisión de las formas de colaborar presentes en el centro escolar.
- Al construir alternativas viables para optimizar una cultura colaborativa, es preciso detenerse a identificar en qué se requiere mejorar, ya ha comenzado con este reconocimiento en las fases previas, ahora, la figura 3.3.1 le propone opciones que le servirán de pauta para identificar las formas de colaboración en la escuela. Durante su revisión, se sugiere poner atención en los rasgos que considere prioritarios y que pueden ser vistos como retos. No olvide registrar sus hallazgos. Será clave que dialogue con su equipo de trabajo para saber si ellos coinciden o visualizan otras áreas de oportunidad que deban fortalecer.

Figura 3.3.1 Pistas para identificar formas de colaborar y dialogar



Fuente: elaboración propia con base en Mineduc, 2019.

Éstas son sólo algunas pistas para guiar la mirada con el fin de determinar los retos que se tienen pendientes en la mejora de una cultura de colaboración y diálogo, sin embargo, es necesario tener presente que cada comunidad escolar cuenta con particularidades que deberán ser consideradas, por ejemplo, en ocasiones no todos los docentes están familiarizados con el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) de la institución y esto podría ser una oportunidad para trabajar en colectivo.

En este sentido, identificar las áreas de oportunidad en las que es posible mejorar permitirá tomar decisiones informadas cuando se desarrollen estrategias sobre los cambios que se quieren incorporar en el centro escolar, para que sean traducidos en un mejor servicio educativo. Este proceso se puede ver reflejado en un plan que dé la oportunidad para el seguimiento de las diferentes estrategias a desarrollar e implementar para atender situaciones no previstas y que se revisarán en la ruta de colaboración que trabajará más adelante.

3.4 Estrategias que inspiran cambios



En virtud de las lecciones aprendidas en el devenir educativo, se ha avanzado y trabajado en la construcción de nuevas ideas para propiciar una cultura de colaboración, un aprendizaje entre pares, así como un intercambio que permita partir de una planificación, tomar decisiones sustentadas y no improvisadas. Esto obliga a reconocer su complejidad en la gestión técnica para tener expectativas de cambio cautelosas, precisas e inteligentes (Romero, 2016).

Para poner en práctica las acciones que orientan un cambio se debe contar con una estructura que instaure el trabajo colaborativo en la comunidad escolar, ésta puede surgir de algunas estrategias que incentiven permanentemente. Si se cuenta con un uso prolongado en el tiempo de las estrategias, existe la posibilidad de que se conviertan en un modo de ser y vivir que se flexibiliza para responder a las necesidades del colectivo (Mineduc, 2019). Por esta razón, es relevante que como director diseñe, practique, modele y enseñe estrategias a los docentes para su apropiación y uso efectivo.



Una experiencia desde el colectivo

Un director reconoce desde su experiencia en la pandemia de covid-19 la oportunidad de repensar las prácticas en la organización escolar:

“Reconocer los hitos que atravesamos para revisar nuestras prácticas y pensar hacia adelante cómo gestionar una escuela en estos tiempos. Sin duda, al comienzo del aislamiento, ese primer hito, vino de la mano de temores, toma de conciencia de la incertidumbre y de un rápido (y en algún caso turbulento) pasaje a la digitalización. Superado este hito, los equipos directivos se reconocieron en una etapa de revisión de sus prácticas y de animarse a repensar la organización escolar para la escuela después del receso”.

Fuente: Eutopía, 2021: 6.



Actividad para documentar. Recomendable




A fin de promover el aprendizaje colectivo, se propone armar un *repertorio de estrategias*.¹⁴ Recupere las lecciones aprendidas del incidente crítico, así como los retos identificados en el apartado anterior “Acciones que propician una cultura de colaboración” y, a partir de ello,

¹⁴ Un *repertorio de estrategias* es el conjunto de elementos clave pensados y reflexionados para la puesta en práctica de acciones encaminadas a cumplir con un objetivo particular.

relaciónelos con los elementos clave para trabajar colaborativamente señalados en la tabla 3.4.1. Integre las estrategias que considere necesarias. En su proceso de construcción, si es posible, genere espacios de trabajo conjunto que involucren a su comunidad escolar, por ejemplo, al cierre de los CTE, esto permitirá ampliar y enriquecer las propuestas.

Tabla 3.4.1 Construcción de estrategias para una cultura colaborativa



Elementos clave para trabajar colaborativamente	Lecciones aprendidas	Rasgos prioritarios para mejorar en el marco del trabajo colaborativo (retos identificados)	Estrategias
Asumir la responsabilidad individual y compartida para alcanzar el objetivo.			
Promover relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.			
Llevar a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo.			
Definir un objetivo común en el grupo, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas.			
Asegurar la participación y el compromiso de todos los integrantes.			
Desarrollar interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica.			

Fuente: elaboración propia con base en Mineduc, s/fa: 3.

Desarrollar e implementar estrategias que promuevan una cultura colaborativa no es una tarea sencilla, sin embargo, se puede lograr si se propician las condiciones necesarias como: asumir de manera individual y compartida las responsabilidades requeridas para el logro de los objetivos, promover relaciones simétricas y recíprocas, establecer objetivos comunes de acuerdo con las prioridades identificadas, promover y asegurar la participación de cada integrante, a partir de interacciones basadas en el diálogo y la reflexión. En el mismo sentido, escribir sus ideas, designar tiempos, llevar un seguimiento y fortalecer el compromiso con todos le puede ayudar a lograrlo.

3.5 Decidir una ruta de colaboración



Una vez que exploró las posibilidades que le brinda el trabajo colaborativo y el diálogo reflexivo con la comunidad escolar y que pudo concretar un repertorio de estrategias que le permitan reflexionar sobre alternativas para la mejora, es momento de tomar decisiones.

Para ello, es indispensable construir una ética profesional centrada en la colaboración, y para lograrlo los directores escolares “deben tener la experiencia necesaria para crear oportunidades, desarrollar confianza, proporcionar los recursos necesarios para entender el impacto de todos los docentes en los estudiantes (su propio impacto como dirigentes escolares) y orquestar estas discusiones entre los docentes” (Hattie, 2015: 24). Como director, aunque no se encuentre en el aula con los estudiantes de manera diaria, el desempeño de sus responsabilidades tiene un impacto en el logro de los objetivos y en este sentido –de crear oportunidades para colaborar y dialogar– es que ahora se le brinda un espacio que le permita ampliar su experiencia.



Actividad para documentar. Necesaria

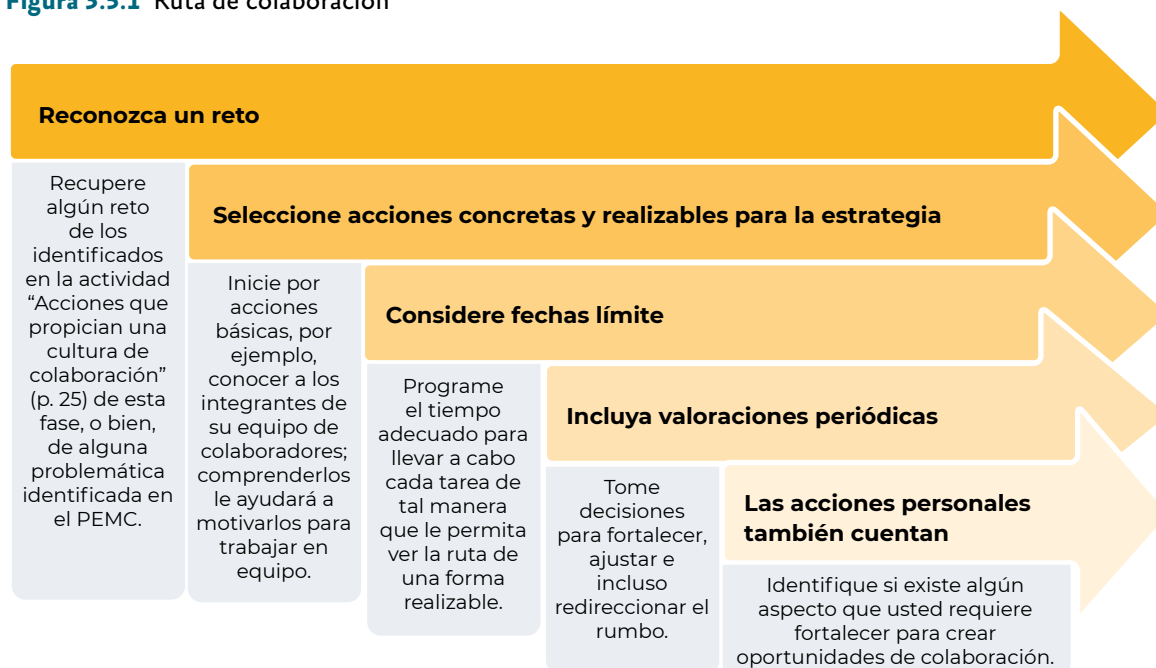


Con la intención de potenciar, modificar o crear acciones concretas en la escuela, se le invita a construir una *ruta de colaboración*¹⁵ con al menos tres propuestas a desarrollar en las que ponga en práctica lo aprendido pero, principalmente, que sea el detonante para implementar mejoras que permitan consolidar a la comunidad escolar como un equipo que colabora, dialoga y comparte sus conocimientos y experiencias para lograr que los estudiantes aprendan. Esta ruta es una alternativa para continuar formándose y mejorar la gestión escolar (figura 3.5.1).

Se propone elegir un reto, a partir de los identificados en el apartado “Acciones que propician una cultura de colaboración”. De igual forma, y para seleccionar las estrategias más apropiadas a las particularidades y necesidades de su contexto, aproveche el repertorio de estrategias que elaboró, lo importante es reconocer el reto, visualizar la meta y proponer acciones viables que le permitan lograrla.

¹⁵ La *ruta de colaboración* es un plan de acciones que puede desarrollar a corto, mediano o largo plazo; no debe estar desarticulado en el PEMC ya que puede convertirse en una carga administrativa extra.

Figura 3.5.1 Ruta de colaboración



Fuente: elaboración propia.

Para desarrollar esta ruta, tome en cuenta la estructura del “Organizador de tareas” del fascículo *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar* o lleve a cabo una adecuación a la propuesta descrita en el PEMC, recuerde trabajarla a partir de su contexto escolar, la idea es que se adapte a las condiciones y forma de organización de la escuela.

Una vez que haya tomado decisiones para plantear la ruta de colaboración, es necesario generar espacios de diálogo con el colectivo, podrían aprovechar las reuniones CTE; las ideas de los docentes permitirán enriquecer la propuesta y potenciar los resultados, recuerde que excluirlos de la toma de decisiones minimizará el impacto, en este sentido Hattie (2015) destaca que la función fundamental de los directores escolares es asegurarse de que existan concepciones adecuadas y compartidas de los retos que enfrentan, de las metas que quieren lograr y de los acuerdos logrados. Por consiguiente, con esta reflexión en mente, se le invita a construir y poner en marcha la ruta que le permita consolidar y potenciar la cultura colaborativa que necesita para cumplir las metas.



Esta ruta de colaboración con estrategias para trabajar en conjunto con su comunidad escolar será retomada en la sesión entre pares que forma parte del taller pedagógico. Compartir su propuesta con sus colegas y exponerla a otras perspectivas le brinda la posibilidad de enriquecer sus ideas, lo que a su vez puede impactar en la mejora del PEMC.



Un continuo aprendizaje

Con la finalidad de cerrar el trabajo del fascículo, le invitamos a sistematizar en la siguiente tabla su experiencia de aprendizaje. Si le es posible comparta su reflexión con un par o con el colectivo docente.

Tabla 3.5.1 Una reflexión sobre mis aprendizajes



Elementos	Preguntas	Reflexión
Experiencia y práctica	¿Qué aprendí?	
Capacidades	¿Qué capacidades fueron las que me permitieron lograr los resultados que obtuve?	
Obstáculos	¿Qué retos enfrenté?	
Logros	¿Cuáles son los logros más significativos?	
Mejora	¿Qué me gustaría fortalecer en mi práctica?	
Experiencias significativas con la comunidad escolar	¿De qué forma los integrantes de la comunidad escolar ayudaron o colaboraron en mi aprendizaje? ¿Qué aporté en el aprendizaje de los demás?	

Fuente: elaboración modificada con base en Monsalve, 2013.

Es importante que la reflexión sea parte de la práctica directiva, implica trabajar con una diversidad de intereses, intencionalidades, opiniones, emociones de los docentes, familiares y estudiantes. Araya (2018) considera la reflexión de la práctica como un proceso de transformación y aprendizaje de la propia experiencia, permite reconstruir su conocimiento personal y colectivo.

Por indagar...

Se comparten algunas cuestiones para un trabajo de reflexión.



- ¿Qué tipo de estrategia comunicativa permite impulsar una cultura de trabajo colaborativo entre los diferentes actores educativos que integran la comunidad escolar?
- ¿De qué manera se promueve la participación de la comunidad en la gestión escolar y cómo influye ésta en el aprendizaje de los estudiantes?
- ¿Cómo se pueden establecer puentes de comunicación efectivos entre diversos actores de la comunidad escolar para propiciar el trabajo colaborativo?
- ¿De qué manera contribuye la colaboración de la comunidad educativa en la mejora de la gestión escolar?



Ampliar horizontes

Para profundizar su aprendizaje sobre liderazgo en colaboración, sus implicaciones y su relación con la mejora de la gestión escolar se le invita a revisar los siguientes materiales:

- *Liderazgo en colaboración*
Caja de herramientas. Describe el liderazgo en colaboración, por qué practicar este liderazgo, así como cuándo, cómo y con quiénes llevar a cabo dicho liderazgo (Universidad de Kansas, 2022).
- *Liderazgo para ver los nuevos horizontes*
Video de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde se presentan algunas ideas para reformular las formas de liderazgo ante los cambios que se viven por la pandemia. La evolución identifica muchas variables para tomar decisiones en un contexto inesperado, por ello la intuición y la percepción resultan importantes para fortalecer tu liderazgo (UNAM, 2020).
- *Incidentes críticos en el aula*
Cartilla en la que se expone la técnica para analizar incidentes críticos en la escuela (Ministerio de Educación de Perú, s/fa).
- *La formación del profesorado: una pauta para el análisis e intervención a través de incidentes críticos*
Este trabajo tiene por objetivo realizar una propuesta fundamentada para la formación inicial y permanente del profesorado a través de una pauta para el análisis de los incidentes críticos que puedan producirse en el aula (Monereo, 2010).

Referencias

- Araya, M. (2018). *El desarrollo de la práctica reflexiva en comunidades profesionales de aprendizaje de educadoras de párvulos* [tesis de Magister en Desarrollo Cognitivo. Facultad de educación]. Programa de Postgrado. <<http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/237771/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>>.
- Arévalo, A. y Núñez, M. (2016). Buscando comprender la dimensión de lo colaborativo. Los profesores Hablan. *Docencia*, 60, 55-65. <<https://historico.mejoredu.gob.mx/wp-content/uploads/2019/01/arevalo-y-nu%C3%B1ez-buscando-comprender-la-dimensi%C3%B3n-de-lo-colaborativo-2016.pdf>>.
- Balarin, M. (2016). *El contexto importa: reflexiones acerca de cómo los contextos y la composición escolar afectan el rendimiento y la experiencia educativa de los estudiantes*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. <<https://bit.ly/3C2Z7wF>>.
- Baltar, M. (2015). *Cooperación y Colaboración: de lo individual a lo colectivo*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, escuela de psicología. <<https://bit.ly/3BnDbg7>>.
- Bilbao, G. y Monereo, C. (2011). Identificación de incidentes críticos en maestros en ejercicios: propuestas para la formación permanente. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(1), 135-151. <<https://redie.uabc.mx/redie/article/view/276/440>>.
- Bolívar, A. (2014). La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como comunidades de aprendizaje profesional. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 14, 09-40. <https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_2014-15_files/Reciente4_1.pdf>.
- Calvo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. En OREALC/ UNESCO, Santiago *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: El debate actual* (112-152). Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232822>>.
- De Rosa, P. (2018). Enfoque psicoeducativo de Vigotsky y su relación con el interaccionismo simbólico: Aplicación a los procesos educativos y de responsabilidad penal juvenil. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 631-649. <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992018000200013&lng=es&nrm=iso>.
- De Santiago, A., García, E., Ramos, E., España, L. y Escalera, P. (2018). El análisis de incidentes críticos como método de aprendizaje. *Revista de investigación y educación en ciencias de la salud*, 3(2), 46-49. <<https://bit.ly/2YhidS1>>.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, R. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill. <<https://bit.ly/33bh114>>.
- Eutopía (2021). Gestionar una escuela (en red) en tiempos de Pandemia. *OEI Panorama. Portal a la Educación*. <<https://panorama.oei.org.ar/gestionar-una-escuela-en-red-en-tiempos-de-pandemia/>>.
- Fernández, J., Elórtegui, N. y Medina, M. (2003). Los incidentes críticos en la Formación y Perfeccionamiento del Profesorado de Secundaria de Ciencias de la Naturaleza. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(1), 101-112. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27417107>>.
- Fernández, M. y Malvar, M. (1999). La colaboración en los centros educativos: una oportunidad de aprendizaje profesional. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 3(1), 1-6. <<https://www.ugr.es/~recfpro/rev31COL3.pdf>>.
- García, Y., Herrera, J., García, M. y Guevara, G. (2015). El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(1), 60-67. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212015000100006>.
- González, R., De la Garza, C. y De León, M. (2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), 24-32. <<https://bit.ly/3DmyYdm>>.

- Hattie, J. (2015). Lo que mejor funciona en la educación: las políticas de la experiencia colaborativa. Always Learning; Pearson. <<https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/about-pearson/innovation/open-ideas/PoliticsofCollaborativeExpertiseSpanish.pdf>>.
- Hernández, K. y Lesmes, A. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 9(1), 83-87. <<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/272>>.
- Imindmap HD* (2010-2019) (versión 2.6.12) [aplicación móvil]. OpenGenius Limited. <<https://apps.apple.com/mx/app/imindmap-hd/id479181299>>.
- Krichesky, G. y Murillo F. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. *Un estudio de casos. Educación XXI*, 21(1), 135-156. <<https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466007.pdf>>.
- Mapas Mentales - MindMeister* (2021) (Versión 7.10.15) [aplicación móvil]. MeisterLabs. <<https://apps.apple.com/mx/app/mapas-mentales-mindmeister/id381073026>>.
- MindBoard Classic* (2016) (versión 3.5.0 [aplicación móvil]). Tomoakioshima. <<https://mindboard-classic.uptodown.com/android>>.
- Mineduc. Ministerio de Educación de Chile (2019). *Innovación Pedagógica y Trabajo Colaborativo entre Docentes. SET de estrategias de colaboración: desarrollando el hábito de colaboración en la comunidad escolar*. División Educación General. <<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14270/Herramienta-8-Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- _____, (s/f). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*. <<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2266>>.
- _____, (s/fb) *Yo reflexiono, tú reflexionas, nosotros reflexionamos...* [infografía]. <<https://www.docentemas.cl/portafolio/wp-content/uploads/2019/07/Yo-reflexiono-tu-reflexionas.pdf>>.
- Ministerio de Educación de Perú. (2017). *Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia. Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico*. <https://www.academia.edu/39602693/ENFOQUE_CR%C3%8DTICO_REFLEXIVO_PARA_UNA_NUEVA_DOCENCIA>.
- _____, (s/fa) *Incidentes críticos en el aula* [infografía]. <http://www.gremoquegua.edu.pe/portalgrem/modulos_add/bienestardocente/pdf/cartilla_innovacion_2.pdf>.
- _____, (s/fb). *¿Qué es un incidente crítico en el aula? Comunidades de docentes innovadores*.
- Monereo, C. (2010). La Formación del profesorado: una pauta para el análisis e intervención a través de incidentes críticos. *Revista iberoamericana de educación*, (52), 149-178. <<https://bit.ly/3FuHokO>>.
- Monsalve, J. (2013). *Jóvenes, talento y perfil emprendedor* (94-112). Instituto de la Juventud. <<https://bit.ly/3300NaA>>.
- Mungarro, J. (coordinador) (2020). *Enseñanza remota emergente durante la pandemia covid-19. Relatos de profesores sonorenses*. Universidad de Sonora; Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54. <<http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/bitstream/20.500.12984/6358/1/4-Manuscrito%20de%20libro-487-1-10-20210527.pdf>>.
- Nail, O., Gajardo, J. y Muñoz, M. (2012). La técnica de análisis de incidentes críticos: una herramienta para la reflexión sobre prácticas docentes en convivencia escolar. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 11(2). <<https://bit.ly/3mww318>>.
- Nail, O., Valdivia, J., Rojas, D. y Monereo, C. (2019). Las emociones surgidas ante un incidente crítico en el ámbito del liderazgo eficaz: estudio comparativo entre directivos noveles y expertos. *Calidad en la educación*, (51), 281-314. <https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200281&script=sci_arttext&tlng=en>.
- Navarro, D. (2012). Lecciones aprendidas (y por aprender): Metodologías de aprendizaje y herramientas para el análisis de inteligencia. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 63-88. <<https://revista.ieee.es/article/view/405>>.

- PUCP. Pontificia Universidad Católica del Perú (2020). *Estrategias para la práctica reflexiva*. Facultad de Educación. <<https://bit.ly/3DfBzXf>>.
- Romero, C. (2016). El cambio educativo y la mejora escolar como procesos de democratización. Una experiencia en escuelas secundarias públicas de la ciudad de Buenos Aires. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(1).<<https://revistas.uam.es/reice/article/view/5345>>.
- SEP. Secretaría de Educación Pública (2010). *El liderazgo directivo en la gestión participativa de la seguridad escolar. Guía para directores*. <https://www.academia.edu/36821000/Alianza_por_la_Calidad_de_la_Educaci%C3%B3n_El_liderazgo_directivo_en_la_gesti%C3%B3n_participativa_de_la_seguridad_escolar_Gu%C3%ADa_para_directores>.
- SimpleMind - Mind Mapping (2008-2021) (version 1.31.0) [aplicación móvil]. Xpt Software & Consulting B.V. <<https://apps.apple.com/us/app/id305727658?ign-mpt=uo%3D4>>.
- UAH. Universidad Alberto Hurtado (2020). *Escuelas innovan en tiempos de pandemia* (1-89). Facultad de educación. <<https://bit.ly/2Yiz2eF>>.
- Ugalde, M. y Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. <<https://doi.org/10.15359/rep.11-2.2>>.
- UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México (2020, 29 de julio). *Liderazgo para ver los nuevos horizontes* [webinar]. Educación Continua. <<https://www.facebook.com/EduContUNAM/videos/207214474066551>>.
- Universidad de Kansas, (2022). Liderazgo en comunicación. *Caja de herramientas comunitarias*. <<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/colaboracion-y-liderazgo/principal>>.
- Valliant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Docencia*, 60, 5-13. <<https://bit.ly/39ZQasg>>.

El director como promotor del trabajo colaborativo. Intervención formativa: Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar es una publicación de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación.

Junio de 2022



**GOBIERNO DE
MÉXICO**



MEJORED

COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

ISBN: 978-607-8829-82-8



9 786078 829828