



La Incidencia del Liderazgo Educativo en la Implementación del Aprendizaje Colaborativo

Autoras: Francisca Isabel Cedeño Briones
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
ficedenob@ube.edu.ec
Duran, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0002-9361-0416>

Sandra del Pilar Coello Guijarro
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
sdcoello@ube.edu.ec
Duran, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0008-0100-5272>

Tutor: Emilio Antonio Morante Ramos
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
eamoranter@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0009-5977-3079>

Profesor de Planta: César Ricardo Castillo Montúfar
Universidad Bolivariana de Ecuador, **UBE**
rcastillom@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Resumen

Este estudio examina la incidencia del liderazgo educativo en la implementación del aprendizaje colaborativo en una institución educativa ecuatoriana. Se utilizó una metodología mixta (cualitativa-cuantitativa), incluyendo observación áulica, entrevistas y encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Los resultados revelan deficiencias en la gestión escolar que obstaculizan prácticas de liderazgo efectivo. Se evidenció un liderazgo directivo autocrático, falta de acompañamiento docente y escasa aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo. La mayoría de los docentes utilizan métodos tradicionales y no se innovan. Existe consenso entre los actores educativos sobre la importancia del liderazgo para lograr los objetivos institucionales, pero se percibe falta de cooperación y trabajo en equipo. Se concluye que el liderazgo directivo incide directamente en los aprendizajes al proporcionar directrices y recursos para una gestión escolar de calidad. Se recomienda implementar el proyecto de capacitación propuesto sobre liderazgo educativo y estrategias de aprendizaje colaborativo para mejorar el desempeño docente y los procesos educativos.

Palabras clave: liderazgo educativo; aprendizaje activo; gestión educacional; formación de docentes; trabajo en equipo.

Código de clasificación internacional: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Cómo citar este artículo:

Cedeño, F., Coello, S., Morante, E. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2024). **La Incidencia del Liderazgo Educativo en la Implementación del Aprendizaje Colaborativo**. *Revista Científica*, 9(Ed. Esp. 2), 204-225, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.10.204-225>

Fecha de Recepción:
13-01-2024

Fecha de Aceptación:
15-04-2024

Fecha de Publicación:
06-05-2024



The Impact of Educational Leadership on the Implementation of Collaborative Learning

Abstract

This study examines the impact of educational leadership on the implementation of collaborative learning in an Ecuadorian educational institution. A mixed methodology (qualitative-quantitative) was used, including classroom observation, interviews, and surveys with administrators, teachers, students, and parents. The results reveal deficiencies in school management that hinder effective leadership practices. An autocratic leadership style, lack of teacher support, and limited application of collaborative learning strategies were evidenced. Most teachers use traditional methods and do not innovate. There is consensus among educational stakeholders on the importance of leadership to achieve institutional objectives, but a lack of cooperation and teamwork is perceived. It is concluded that leadership directly impacts learning by providing guidelines and resources for quality school management. It is recommended to implement the proposed training project on educational leadership and collaborative learning strategies to improve teaching performance and educational processes.

Keywords: educational leadership; active learning; educational management; teacher training; teamwork.

International classification code: 5802.02 - Educational institutions; organization and management.

How to cite this article:

Cedeño, F., Coello, S., Morante, E. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2024). **The Impact of Educational Leadership on the Implementation of Collaborative Learning.** *Revista Científica*, 9(Ed. Esp. 2), 204-225, e-ISSN: 2542-2987. Recovered from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.10.204-225>

Date Received:
13-01-2024

Date Acceptance:
15-04-2024

Date Publication:
06-05-2024



1. Introducción

Adams John (1735-1826): expresidente de Estados Unidos, dijo: Si tus acciones inspiran a otros a soñar, aprender, hacer y convertirse en más, eres un buen líder. Esto sugiere que un liderazgo efectivo influye en la toma de decisiones, fomenta una cultura escolar de cambio y logra metas institucionales. Además, un buen liderazgo es crucial para la adopción de prácticas innovadoras, nuevas formas de enseñanza y aprendizaje, potenciando así la calidad educativa.

En un mundo globalizado, los sistemas educativos deben fomentar el aprendizaje colaborativo, promoviendo así el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades sociales para resolver conflictos escolares. El líder educativo juega un papel crucial al implementar estas prácticas, involucrando a toda la comunidad educativa para lograr una educación de calidad. En este sentido, Altamirano-Villanueva, Carrera-Rivas y Pila-Martínez (2021): destacan que un liderazgo efectivo mejora el clima escolar, impulsa la innovación pedagógica y mejora el rendimiento académico.

El Liderazgo, según Chaucono, Mellado, Bizama y Aravena (2022): promueve en el profesional las habilidades para iniciar de forma eficaz y eficiente su proceso de enseñanza. El líder tiene la pericia para organizar, guiar, motivar y fortalecer las acciones hacia el alcance de un fin deseado; de tal forma que, surge como un elemento de suma importancia en el perfeccionamiento continuo de los sistemas educativos. La capacidad del líder sobre la dinámica institucional y, específicamente en la gestión pedagógica, es imprescindible para la implementación de estrategias metodológicas activas colaborativas, las mismas que constituyen un enfoque de vanguardia si se pretende lograr la formación de personas con habilidades sociales, empáticos y solidarios.

A nivel mundial los sistemas educativos afrontan obstáculos como la resistencia al cambio y la falta de recursos, lo que dificulta la aplicación de



enfoques colaborativos de aprendizaje. En América Latina esta problemática se acentúa por los aspectos culturales, económicos y sociales que se encuentran en detrimento en relación con otras regiones, a esto se suma la inadecuada capacitación a los líderes educativos, la falta de apoyo con recursos desde los niveles centrales, todo esto disminuye la posibilidad de ejercer un liderazgo efectivo y por ende implementar en las instituciones educativas metodologías activas y colaborativas en el aprendizaje.

En algunas evaluaciones tanto nacionales como internacionales, el Ecuador, a lo largo del tiempo ha presentado bajos resultados, con niveles de logros mínimos en los aprendizajes; frente a esta realidad, el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2021): ha implementado un currículo priorizado que se centra en el énfasis que se le da a las competencias lógico-matemáticas, comunicacionales, digitales y socioemocionales, las cuales son claves para que el joven bachiller, pueda involucrarse en una sociedad que evoluciona, con autoconocimiento, desarrollo de habilidades sociales y saludables relaciones interpersonales. Además, actualmente está en etapa de pilotaje el nuevo currículo por competencias, el cual pretende constituirse en un referente a nivel regional.

La presente investigación parte de las falencias observadas en los procesos educativos de muchas de las instituciones de todos los sostenimientos y regímenes, donde es notorio el escaso compromiso del liderazgo en la gestión escolar y por ende del aprendizaje colaborativo, variables de importancia al momento de medir la calidad y calidez de un sistema educativo. En muchos escenarios educativos, se aprecian directivos y docentes que no se empoderan de su rol, desconociendo aspectos tan importantes como la misión, visión e ideario del plantel, además de la filosofía y el modelo pedagógico que es donde empieza la labor educativa de una institución.

En la Unidad Educativa Fiscal Manuel Córdova Galarza, de la ciudad



de Quito, donde se realiza el presente estudio, no se evidencia un liderazgo efectivo que promueva los procesos pedagógicos, la innovación educativa y la mejora continua; no se realiza un trabajo pertinente y oportuno entre comisiones, departamentos y áreas que colaboren con los directivos hacia la consecución de las metas institucionales; ya sea por falta de lineamientos específicos o de la inexistencia de un enfoque pedagógico bien establecido y un liderazgo visionario que los motive e impulse.

La mayoría de los docentes desconocen estrategias para fomentar el aprendizaje colaborativo o no las implementan, limitándose al trabajo en equipo debido a la resistencia a cambiar sus métodos. La falta de recursos tecnológicos complica aún más la situación. Aquí es crucial promover un liderazgo transformacional efectivo, que según García-Rivera, Mendoza-Martínez y Olguín-Tiznado (2022): se basa en una relación líder-seguidores, inspirando y motivando a lograr un rendimiento excepcional.

El presente trabajo de investigación indagó y dilucidó la relación entre el liderazgo educativo y la implementación del aprendizaje colaborativo con el propósito de comprender el problema y proponer un proyecto de capacitación en liderazgo educativo y estrategias metodológicas activas para fortalecer el aprendizaje colaborativo y así poder llegar a un cambio sustancial en sus procesos educativos, en el fomento de aprendizajes significativos colaborativos, con docentes capacitados y la dirección de un líder que vele por la calidad educativa.

Con el personal educativo capacitado se cambiará la dinámica institucional, así como lo mantiene León-Ramentol, Menéndez-Cabezas, Rodríguez-Socarrás, García, Quesada y Quintana (2021): que la capacitación es una de las herramientas que transforman vidas de negativas a positivas, pues un docente capacitado está a la vanguardia en estrategias de enseñanza, de evaluación y es capaz de ofrecer una educación relevante y muy significativa.



2. Metodología

Se utilizaron principalmente los métodos inductivo y analítico. El método inductivo se usó al iniciar con el estudio de un caso específico basado en la observación para llegar a una conclusión general. En conformidad con Abreu (2014): el método inductivo consiste en un razonamiento ascendente que va de lo particular a lo general.

El método analítico permitió utilizar una serie de estrategias y herramientas como la revisión exhaustiva de bibliografía acerca del liderazgo educativo y el aprendizaje colaborativo y su interrelación. La investigación se ejecutó con el enfoque mixto, es decir, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos; pues partió de un análisis y diagnóstico inicial de la situación problemática planteada, misma que se expresó de forma cualitativa, para luego reafirmarla al realizar la aplicación de la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario que proporcionaron resultados de forma cuantitativa.

De acuerdo con Cárdenas (2018): el enfoque mixto facilita la recopilación y análisis de datos cuantitativos para comprender el alcance del fenómeno estudiado, lo que permite priorizar a una parte de la población. Posteriormente, se llevan a cabo entrevistas con individuos seleccionados de esa fracción y las respuestas obtenidas se comparan con los datos numéricos de la población total.

El diseño implementado fue de campo no experimental, puesto que solo se limitó el trabajo a la observación directa e indirecta del contexto en el que se desarrolló el fenómeno estudiado para luego analizarlo sin manipular las variables con el fin de obtener nueva información pertinente y relevante.

Respecto al nivel de investigación, esta fue descriptiva, puesto que se especificaron y describieron los hechos tal como se presentaron con el fin de conocer específicamente sus características tanto observables como verificables obteniendo así información sistemática y comparable con distintas



fuentes seleccionadas. La modalidad de estudio consistió en proyecto factible, puesto que se buscó el análisis y la interpretación de la problemática actual de la institución con el propósito de hallar alternativas de solución viables al contexto educativo.

Se recopilaron y analizaron datos obtenidos a través de la observación directa con una ficha de observación áulica, entrevista y encuestas realizadas en base a la matriz de operacionalización de las variables y sobre las experiencias y percepciones que la población tenía acerca del tema de investigación.

La población, constituida por 390 estudiantes, 195 padres, 25 docentes y 3 directivos, se aplicó la fórmula de muestreo la cual arrojó como resultados: 102 estudiantes y 50 padres de familia del subnivel Educación General Básica Superior. Para el caso de los docentes y directivos se trabajó con criterio de muestreo intencional, pues se consideró el total de la población de docentes y directivos, puesto que todos estuvieron directamente involucrados en el proceso investigativo.

En la recolección de datos, se aplicó la guía de preguntas para la entrevista a los directivos, la ficha de observación áulica a los docentes y el cuestionario tipo Likert, el cual constó, para el caso de los docentes de 9 ítems para la variable independiente y 7 para la variable dependiente. Para su validez, se determinó el método juicio de experto y para su confiabilidad, se usó la fórmula de Alfa de Cronbach: $\alpha = \frac{n}{n-1} [1 - \frac{Sst^2}{sT^2}]$. Una vez aplicado a una prueba piloto donde los participantes tenían características similares a la muestra, se tuvo, para el caso del cuestionario aplicado a los docentes, un resultado 0,90 para la primera variable y 0,73 para la segunda variable. En el cuestionario dirigido a padres y estudiantes, se obtuvo una confiabilidad de 0,74 para la variable uno y 0,73 para la variable dos, considerándose estos puntajes como aceptables tal como lo indica Frías-Navarro (2022).



3. Resultados

La tabla 1 revela una preocupante tendencia en las prácticas docentes observadas: el 92% de los educadores no implementa estrategias metodológicas activas ni fomenta un rol activo del estudiante, mientras que solo el 24% estimula la participación colaborativa en clase. Además, únicamente el 8% utiliza metodologías innovadoras como el ABP o el aula invertida, y en el 60% de los casos no se genera un ambiente de aprendizaje colaborativo.

Tabla 1. Ficha observación áulica.

CRITERIOS – MOMENTOS DE DESARROLLO (CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO)	SI	%	NO	%
1. La construcción del conocimiento se realiza a través de estrategias metodológicas activas.	2	8%	23	92%
2. La participación activa y colaborativa de los estudiantes es estimulada durante el desarrollo de clases.	6	24%	19	76%
3. El rol del estudiante es activo.	2	8%	23	92%
4. Utiliza ABP, juego de roles, simulaciones de la vida real, aula invertida entre otras.	2	8%	23	92%
5. El ambiente colaborativo generado por las tareas de aprendizaje en clase permite la interacción entre profesor - estudiante, estudiante - estudiante.	10	40%	15	60%

Fuente: Las Autoras (2024).

Estos datos sugieren una predominancia de métodos de enseñanza tradicionales, donde el docente mantiene un rol protagónico y el estudiante uno pasivo, limitando así el desarrollo de habilidades críticas, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Esta situación no solo afecta la motivación de los estudiantes, sino que también restringe su capacidad para adquirir competencias esenciales para la vida, evidenciando la necesidad urgente de implementar programas de capacitación docente en metodologías activas y fomentar una cultura de innovación pedagógica en la institución.

La tabla 2 presenta los resultados de la encuesta dirigida a directivos y docentes sobre la variable independiente de liderazgo educativo. A continuación, se analiza cada dimensión:

Tabla 2. Encuesta dirigida a docentes-variable liderazgo educativo.

DIMENSIÓN	ÍTEM	CATEGORÍAS				
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Estilo de Liderazgo	1. ¿Cree usted que es importante un buen liderazgo educativo para la consecución de las metas y objetivos institucionales?	(22) 75.9%	(6) 24.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	2. ¿Cree usted que en la institución se ejerce un liderazgo democrático y participativo?	(3) 10.3%	(9) 31%	(3) 10.3%	(11) 41.4%	(2) 7%
Gestión escolar	3. ¿Considera usted que en la institución se cumple con los estándares de calidad educativa en el eje pedagógico?	(5) 17.2%	(4) 13.8%	(3) 10.3%	(15) 55.2%	(1) 3.5%
	4. ¿Se realiza retroalimentación a los docentes para que se cumplan las planificaciones anuales y microcurriculares?	(4) 13.8%	(4) 13.8%	(4) 13.8%	(16) 58.6%	0.0%
	5. ¿Se fortalece la práctica pedagógica de los docentes mediante la ejemplificación de estrategias metodológicas novedosas y aprendizaje colaborativo?	(7) 24.1%	(3) 10.3%	(6) 20.7%	(11) 41.4%	(1) 3.5%
	6. ¿Considera usted, que los equipos conformados por docentes de área planifican las actividades para enfrentarse a los desafíos de la educación actual?	(6) 20.7%	(17) 62.1%	(2) 6.9%	(3) 10.3%	0.0%
Cultura organizacional	7. ¿Cree usted que en la institución se percibe un ambiente de cooperación y colaboración entre todos los actores educativos?	(2) 6.9%	(3) 10.4%	(4) 13.8%	(10) 31%	(9) 37.9%
	8. ¿Cree usted que un buen liderazgo educativo fomentaría un ambiente agradable para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje?	(4) 13.8%	(17) 62.1%	(4) 13.8%	(3) 10.3%	0.0%
	9. ¿Cree usted que los directivos y docentes se han empoderado de la misión, visión, filosofía y el modelo pedagógico de la institución?	(2) 6.9%	(5) 17.2%	(13) 48.3%	(8) 27.6%	0.0%

Fuente: Las Autoras (2024).

En conformidad con la tabla 2, en la Dimensión Estilo de Liderazgo: la



encuesta revela que el 100% (Muy de acuerdo: 75.9% + De acuerdo: 24.1%) reconoce la importancia del liderazgo educativo para lograr las metas institucionales. Sin embargo, solo el 41.3% (Muy de acuerdo: 10.3% + De acuerdo: 31%) considera que se ejerce un liderazgo democrático y participativo. Un 48.4% (En desacuerdo: 41.4% + Muy en desacuerdo: 7%) está en desacuerdo con esta afirmación, sugiriendo que el estilo de liderazgo predominante es percibido como burocrático y autocrático.

Dimensión Gestión Escolar: en cuanto a la gestión escolar, el 58.7% (En desacuerdo: 55.2% + Muy en desacuerdo: 3.5%) está en desacuerdo con que se cumplan los estándares de calidad educativa en el eje pedagógico. El 58.6% indica que no se realiza una retroalimentación adecuada a los docentes sobre sus planificaciones. El 44.9% (En desacuerdo: 41.4% + Muy en desacuerdo: 3.5%) percibe que no se fortalece la práctica pedagógica mediante estrategias metodológicas novedosas. Un dato positivo es que el 82.8% (Muy de acuerdo: 20.7% + De acuerdo: 62.1%) considera que los equipos de área planifican actividades para enfrentar los desafíos educativos actuales.

Dimensión Cultura Organizacional: un 68.9% (En desacuerdo: 31% + Muy en desacuerdo: 37.9%) está en desacuerdo con que exista un ambiente de cooperación entre los actores educativos. Sin embargo, el 75.9% (Muy de acuerdo: 13.8% + De acuerdo: 62.1%) cree que un buen liderazgo educativo fomentaría un ambiente agradable para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Solo el 24.1% (Muy de acuerdo: 6.9% + De acuerdo: 17.2%) considera que los directivos y docentes se han empoderado de la misión, visión, filosofía y modelo pedagógico de la institución, con un 48.3% mostrándose indiferente.

En conjunto, estos resultados subrayan la necesidad urgente de fortalecer el liderazgo educativo en la institución, promoviendo un estilo más democrático y participativo, mejorando la gestión escolar y fomentando una

cultura organizacional más colaborativa y alineada con la visión institucional.

La tabla 3 presenta los resultados de la encuesta dirigida a docentes sobre la variable dependiente de aprendizaje colaborativo. A continuación, se examina cada dimensión:

Tabla 3. Encuesta dirigida a docentes-aprendizaje colaborativo.

DIMENSIÓN	ÍTEMES	CATEGORÍAS				
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Caracterización del trabajo en equipo	1. ¿Considera usted que la gestión directiva incide directamente en la implementación del aprendizaje colaborativo?	(7) 24.1%	(20) 72.4%	(1) 3.5%	0.0%	0.0%
	2. ¿Considera importante la comunicación entre los integrantes de los equipos para que mejoren los procesos en el aprendizaje colaborativo?	(15) 51.7%	(13) 48.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	3. ¿Cree usted que el apoyo de la familia es de suma importancia para mejorar las prácticas colaborativas en el aprendizaje?	(16) 55.2%	(12) 44.8%	0.0%	0.0%	0.0%
Roles y componente ambiental	4. ¿Cree usted que las actividades donde se fomenta el trabajo en equipo permiten potenciar el aprendizaje colaborativo?	(14) 50%	(14) 50%	0.0%	0.0%	0.0%
	5. ¿Cree usted que los roles de estudiantes y docentes en el proceso educativo se mejorarán con la aplicación del aprendizaje colaborativo?	(9) 31%	(18) 65.5%	(1) 3.5%	0.0%	0.0%
Procesos de enseñanza y aprendizaje	6. ¿Considera usted que los docentes deben actualizar sus estrategias metodológicas para optimizar el aprendizaje colaborativo?	(13) 44.8%	(14) 51.7%	(1) 3.4%	0.0%	0.0%
	7. ¿Considera útil la aplicación de un proyecto de capacitación en liderazgo educativo y estrategias metodológicas activas de aprendizaje colaborativo, que orienten el desempeño de directivos y docentes hacia la mejora continua?	(13) 44.8%	(13) 44.8%	(2) 10.4%	0.0%	0.0%

Fuente: Las Autoras (2024).



Para la tabla 3 en la Dimensión Caracterización del trabajo en equipo: el 96.5% (Muy de acuerdo: 24.1% + De acuerdo: 72.4%) de los docentes está de acuerdo en que la gestión directiva incide directamente en la implementación del aprendizaje colaborativo. La comunicación entre los integrantes de los equipos es considerada crucial, con un 100% (Muy de acuerdo: 51.7% + De acuerdo: 48.3%) de acuerdo en su importancia para mejorar los procesos de aprendizaje colaborativo. Además, el 100% (Muy de acuerdo: 55.2% + De acuerdo: 44.8%) considera que el apoyo de la familia es sumamente importante para mejorar las prácticas colaborativas en el aprendizaje. Estos resultados subrayan la percepción de que el aprendizaje colaborativo es un esfuerzo multifacético que requiere el apoyo de la dirección, una comunicación efectiva entre los docentes y la participación activa de las familias.

Dimensión Roles y componente ambiental: en esta dimensión, el 100% (Muy de acuerdo: 50% + De acuerdo: 50%) de los docentes cree que las actividades que fomentan el trabajo en equipo permiten potenciar el aprendizaje colaborativo. Asimismo, el 96.5% (Muy de acuerdo: 31% + De acuerdo: 65.5%) opina que los roles de estudiantes y docentes en el proceso educativo mejorarán con la aplicación del aprendizaje colaborativo. Estos datos indican una fuerte creencia en el poder del trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo para transformar positivamente los roles educativos y mejorar los procesos de aprendizaje.

Dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje: en cuanto a los procesos de enseñanza y aprendizaje, el 96.5% (Muy de acuerdo: 44.8% + De acuerdo: 51.7%) de los docentes considera que deben actualizar sus estrategias metodológicas para optimizar el aprendizaje colaborativo. Además, el 89.6% (Muy de acuerdo: 44.8% + De acuerdo: 44.8%) está de acuerdo en que sería útil la aplicación de un proyecto de capacitación en liderazgo educativo y estrategias metodológicas activas de aprendizaje colaborativo



Artículo Original / Original Article

para orientar el desempeño de directivos y docentes hacia la mejora continua. Estos resultados muestran una clara disposición de los docentes para mejorar sus prácticas y recibir formación adicional en métodos de aprendizaje colaborativo.

En resumen, los resultados de la tabla 3 indican un fuerte reconocimiento por parte de los docentes de la importancia del aprendizaje colaborativo y su disposición para implementarlo. También subrayan la percepción de que el éxito en la implementación del aprendizaje colaborativo requiere un enfoque integral que incluya liderazgo efectivo, comunicación entre docentes, apoyo familiar y desarrollo profesional continuo.

La tabla 4 presenta los resultados de la encuesta a estudiantes y padres de familia sobre la variable de liderazgo educativo. A continuación, se observa cada dimensión:

Tabla 4. Encuesta a estudiantes y padres de familia - variable liderazgo.

DIMENSIÓN	ÍTEMS	CATEGORÍAS				
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Estilo de Liderazgo	1. ¿Cree usted que es importante un buen liderazgo educativo en la formación de los estudiantes?	(92) 60.4%	(58) 38.2%	(1) 0.7%	0.0%	(1) 0.7%
	2. ¿Cree usted que en la institución se ejerce un liderazgo democrático y participativo?	(6) 3.9%	(58) 38.2%	(86) 56.6%	(1) 0.7%	(1) 0.6%
Gestión escolar	3. ¿Se monitorea el trabajo de los docentes para que cumplan eficientemente con los procesos de enseñanza y de aprendizaje?	(49) 32.2%	(5) 3.3%	(19) 12.5%	(71) 46.7%	(8) 5.3%
	4. ¿La autoridad toma en cuenta a los padres en la toma de decisiones?	(42) 27.6%	(8) 5.3%	(19) 12.5%	(77) 50.7%	(6) 3.9%
Cultura organizacional	5. ¿Cree usted que en la institución se percibe un ambiente de cooperación y colaboración entre todos los actores educativos?	(34) 22.4%	(20) 13.2%	(29) 19.1%	(60) 39.5%	(9) 5.8%
	6. ¿Cree usted que la institución tiene objetivos y principios claros?	(32) 21.1%	(66) 43.4%	(32) 21.1%	(16) 10.5%	(6) 3.9%



Artículo Original / Original Article

	7. ¿Cree usted que los procedimientos, la organización institucional es la más adecuada?	(27) 17.8%	(18) 11.8%	(33) 21.7%	(67) 44.1%	(7) 4.6%
--	--	------------	------------	------------	------------	----------

Fuente: Las Autoras (2024).

En la tabla 4, Dimensión Estilo de Liderazgo: el 98.6% (Muy de acuerdo: 60.4% + De acuerdo: 38.2%) de los encuestados considera importante un buen liderazgo educativo en la formación de los estudiantes. Sin embargo, solo el 42.1% (Muy de acuerdo: 3.9% + De acuerdo: 38.2%) cree que en la institución se ejerce un liderazgo democrático y participativo, con un 56.6% mostrándose indiferente. Esto sugiere una discrepancia entre la percepción de la importancia del liderazgo y su implementación efectiva en la institución.

Dimensión Gestión Escolar: en cuanto a la gestión escolar, el 52% (En desacuerdo: 46.7% + Muy en desacuerdo: 5.3%) está en desacuerdo con que se monitorea eficientemente el trabajo de los docentes para cumplir con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Además, el 54.6% (En desacuerdo: 50.7% + Muy en desacuerdo: 3.9%) considera que la autoridad no toma en cuenta a los padres en la toma de decisiones. Estos resultados indican una percepción negativa sobre la gestión escolar, particularmente en términos de monitoreo docente y participación de los padres en la toma de decisiones.

Dimensión Cultura Organizacional: en la dimensión de cultura organizacional, el 45.3% (En desacuerdo: 39.5% + Muy en desacuerdo: 5.8%) está en desacuerdo con que exista un ambiente de cooperación y colaboración entre todos los actores educativos. Sin embargo, el 64.5% (Muy de acuerdo: 21.1% + De acuerdo: 43.4%) cree que la institución tiene objetivos y principios claros. Por otro lado, el 48.7% (En desacuerdo: 44.1% + Muy en desacuerdo: 4.6%) considera que los procedimientos y la organización institucional no son los más adecuados. Estos datos sugieren que, aunque se perciben objetivos claros, existen deficiencias en la implementación y en la creación de un ambiente colaborativo.

H-R BY HUMAN - REAL 2407028455856

Francisca Isabel Cedeño Briones; Sandra del Pilar Coello Guijarro; Emilio Antonio Morante Ramos (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.). La Incidencia del Liderazgo Educativo en la Implementación del Aprendizaje Colaborativo. *The Impact of Educational Leadership on the Implementation of Collaborative Learning.*

Revista Científica - Artículo Arbitrado - Registro n.º: 295-14548 - pp. BA2016000002 - Vol. 9, Edición Especial N.º 2 - Mayo-Julio 2024 - pág. 204/225
e-ISSN: 2542-2987 - ISNI: 0000 0004 6045 0361



Artículo Original / Original Article

Los resultados de la tabla 4 revelan que mientras los estudiantes y padres de familia reconocen la importancia del liderazgo educativo, perciben deficiencias en su implementación práctica. Hay una clara insatisfacción con aspectos de la gestión escolar, particularmente en la participación de los padres y el monitoreo docente. En cuanto a la cultura organizacional, aunque se reconocen objetivos claros, se perciben problemas en la cooperación y en los procedimientos organizativos. Estos hallazgos sugieren la necesidad de mejorar la comunicación, la participación y los procesos organizativos para alinear mejor las prácticas de liderazgo con las expectativas de la comunidad educativa.

La tabla 5 presenta los resultados de la encuesta a estudiantes y padres de familia sobre el aprendizaje colaborativo. A continuación, se estudia cada dimensión:

Tabla 5. Encuesta a estudiantes y padres de familia aprendizaje colaborativo.

DIMENSIÓN	ÍTEMS	CATEGORÍAS				
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Caracterización del trabajo en equipo	1. ¿Conoce qué es y cómo se desarrolla el aprendizaje colaborativo?	(31) 20.4%	(88) 57.9%	(25) 16.4%	(8) 5.3%	0.0%
	2. ¿Cree usted que las actividades grupales mejorarían los procesos de aprendizaje en el aula de clases?	(61) 40.1%	(62) 40.8%	(14) 9.2%	(10) 6.6%	(5) 3.3%
	3. ¿Los docentes de todas las asignaturas realizan frecuentemente trabajos en equipo para fortalecer las destrezas de sus estudiantes?	(35) 23%	(17) 11.2%	(30) 19.7%	(61) 40.2%	(9) 5.9%
Roles y componente ambiental	4. ¿Está de acuerdo con que se utilicen las actividades dirigidas por el docente de una forma más dinámica y motivacional?	(86) 56.6%	(57) 37.5%	(8) 5.2%	(1) 0.7%	0.0%
	5. ¿Mantiene el apoyo de la familia para ejecutar actividades donde se evidencia el aprendizaje colaborativo?	(54) 35.5%	(72) 47.4%	(20) 13.2%	(6) 3.9%	0.0%
	6. ¿Considera usted que el aprendizaje de los estudiantes mejorará si el docente aplica	(78) 51.3%	(62) 40.8%	(11) 7.2%	(1) 0.7%	0.0%



Artículo Original / Original Article

Francisca Isabel Cedeño Briones; Sandra del Pilar Coello Guíjarro; Emilio Antonio Morante Ramos (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.). La Incidencia del Liderazgo Educativo en la Implementación del Aprendizaje Colaborativo. *The Impact of Educational Leadership on the Implementation of Collaborative Learning.*

H-R BY HUMAN - REAL 2407028455856

	estrategias de aprendizaje colaborativo?					
Procesos de enseñanza y aprendizaje	7. ¿Emplean los docentes de todas las áreas, estrategias que motiven y fomenten la formación de nuevos líderes?	(28) 18.4%	(15) 9.9%	(27) 17.8%	(73) 48%	(9) 5.9%
	8. ¿Considera útil la aplicación de un proyecto de capacitación en liderazgo educativo y estrategias metodológicas activas de aprendizaje colaborativo, que orienten el desempeño de directivos y docentes hacia la mejora continua?	(75) 49.3%	(57) 37.5%	(16) 10.5%	(3) 2%	(1) 0.7%

Fuente: Las Autoras (2024).

En la tabla 5, Dimensión Caracterización del trabajo en equipo: el 78.3% (Muy de acuerdo: 20.4% + De acuerdo: 57.9%) de los encuestados conoce qué es y cómo se desarrolla el aprendizaje colaborativo. El 80.9% (Muy de acuerdo: 40.1% + De acuerdo: 40.8%) cree que las actividades grupales mejorarían los procesos de aprendizaje en el aula. Sin embargo, solo el 34.2% (Muy de acuerdo: 23% + De acuerdo: 11.2%) considera que los docentes realizan frecuentemente trabajos en equipo para fortalecer las destrezas de los estudiantes, con un 46.1% (En desacuerdo: 40.2% + Muy en desacuerdo: 5.9%) en desacuerdo. Estos datos sugieren una brecha entre la percepción de la importancia del trabajo en equipo y su implementación efectiva en el aula.

Dimensión Roles y componente ambiental: el 94.1% (Muy de acuerdo: 56.6% + De acuerdo: 37.5%) está de acuerdo con que se utilicen actividades dirigidas por el docente de forma más dinámica y motivacional. El 82.9% (Muy de acuerdo: 35.5% + De acuerdo: 47.4%) indica que mantiene el apoyo de la familia para ejecutar actividades de aprendizaje colaborativo. Además, el 92.1% (Muy de acuerdo: 51.3% + De acuerdo: 40.8%) considera que el aprendizaje de los estudiantes mejorará si el docente aplica estrategias de aprendizaje colaborativo. Estos resultados muestran un fuerte apoyo a la



implementación de estrategias de aprendizaje colaborativo y al rol de la familia en este proceso.

Dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje: solo el 28.3% (Muy de acuerdo: 18.4% + De acuerdo: 9.9%) cree que los docentes emplean estrategias que motiven y fomenten la formación de nuevos líderes, con un 53.9% (En desacuerdo: 48% + Muy en desacuerdo: 5.9%) en desacuerdo. Sin embargo, el 86.8% (Muy de acuerdo: 49.3% + De acuerdo: 37.5%) considera útil la aplicación de un proyecto de capacitación en liderazgo educativo y estrategias metodológicas activas de aprendizaje colaborativo. Esto indica una clara necesidad percibida de mejorar las estrategias de enseñanza y aprendizaje, especialmente en términos de motivación y desarrollo de liderazgo.

Los resultados de la tabla 5 muestran un fuerte apoyo y reconocimiento de la importancia del aprendizaje colaborativo entre estudiantes y padres de familia. Sin embargo, también revelan una percepción de que estas estrategias no se están implementando de manera efectiva en el aula. Existe un claro deseo de ver más actividades dinámicas y motivacionales, así como un mayor uso de estrategias de aprendizaje colaborativo. La disposición positiva hacia un proyecto de capacitación sugiere que tanto estudiantes como padres ven esto como una vía importante para mejorar la calidad de la educación.

Estos hallazgos, junto con los datos de la entrevista a las autoridades y las observaciones generales, subrayan la necesidad de un enfoque integral para mejorar el liderazgo educativo y la implementación del aprendizaje colaborativo. Se evidencia una discrepancia en la percepción del estilo de liderazgo entre diferentes grupos, lo que sugiere la necesidad de una mejor comunicación y alineación de expectativas entre todos los actores educativos.

4. Conclusiones

Las presentes conclusiones integran el análisis y síntesis de los



resultados obtenidos de la investigación realizada, donde sobresalen los hallazgos más importantes que describen la problemática existente en la institución educativa seleccionada para el estudio. Se puede concluir que en la institución educativa se evidencia un liderazgo directivo autocrático que muchas veces toma decisiones unilateralmente por cuanto en el grupo de docentes no se logra llegar a acuerdos. Las metas y objetivos institucionales no se cumplen a cabalidad; cuesta el trabajo en equipo y los resultados esperados institucionalmente, tanto en los procesos académicos como administrativos, no son los óptimos.

No existe un acompañamiento oportuno y pertinente a los docentes. La mayoría de los profesionales trabajan acorde a lo que ellos consideran importante. No se evidencia un cumplimiento institucional de la misión y visión que dirija el rumbo de los procesos educativos. El desempeño docente se ve afectado al no tener la retroalimentación oportuna de parte de los directivos correspondientes; ahondando la problemática de los procesos de aprendizaje que en su mayoría apuntan a la memorización.

Las estrategias metodológicas que utilizan mayoritariamente los docentes, evidenciadas a través de las observaciones áulicas, son del modelo tradicional y en muchos casos conductistas. Un alto porcentaje de docentes no se innovan, y escasamente utilizan técnicas que promuevan el trabajo en equipo y la colaboración hacia un aprendizaje constructivista y que promueva el desarrollo de destrezas con criterios de desempeño.

El proyecto de capacitación tiene muy buena acogida por los participantes en el estudio, es considerada opción sumamente importante y oportunidad de mejora, pues con este, el líder institucional gestionará los recursos adecuados para facilitar el aprendizaje colaborativo y demás las estrategias que permitan potenciar los procesos educativos.

En base a los resultados obtenidos se concluye que el liderazgo directivo incide directamente en los aprendizajes, ya que el líder institucional



en su gestión pedagógica provee directrices, herramientas, recursos que le permitan mantener una gestión escolar de calidad y calidez.

En relación con los resultados presentados, se puede recomendar: Implementar en la institución educativa y en cualquier otra que desee la mejora continua, el proyecto de capacitación que se presentó como propuesta, pues contar con un acompañamiento oportuno por parte de los directivos como líderes proactivos, permitirá un mejor desempeño docente en las aulas de clases.

El aprendizaje colaborativo debe ser considerado como parte del modelo constructivista que debe ser asumido por la institución, con el fin de promover así, nuevos estudiantes líderes con habilidades, destrezas y valores que le permitan aprender para la vida y resolver con resiliencia y efectividad los problemas que en esta se presentan.

Los docentes deben estar a la vanguardia de los avances de la ciencia para promover entre sus estudiantes la investigación por medio de estrategias activas de aprendizaje colaborativo que motiven los procesos de aprendizaje, con el propósito de entregar a la comunidad una generación de futuros profesionales justos, innovadores y solidarios que puedan cambiar la sociedad que tenemos y la que deseamos.

5. Referencias

Abreu, J. (2014). **El método de la investigación**. *Daena. International Journal of Good Conscience*, 9(3),195-204, e-ISSN: 1870-557X. México: Instituto de Estudios Superiores Spenta México.

Altamirano-Villanueva, E., Carrera-Rivas, J., & Pila-Martínez, J. (2021). **Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia**. *Revista Internacional Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*,10(1),1-12, e-ISSN: 2665-0266.

Recuperado de: <https://doi.org/10.37843/rtd.v10i1.175>



- Cárdenas, J. (2018). **Investigación cuantitativa**. Material Docente, nro 10. Berlín, Alemania: trAndeS.
- Chaucono, J., Mellado, M., Bizama, R., & Aravena, O. (2022). **Persona líder intermedia: influencia en las transformaciones de prácticas de liderazgo pedagógico del personal directivo escolar**. *Educación. Revista de la Universidad de Costa Rica*, 46(2), 493-510, e-ISSN: 2215-2644. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Frías-Navarro, D. (2022). **Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida**. Material de apuntes. España: Universidad de Valencia.
- García-Rivera, B., Mendoza-Martínez, I., & Olgún-Tiznado, J. (2022). **Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario**. *Investigación Administrativa*, 51(129), 1-15, e-ISSN: 2448-7678. México: Instituto Politécnico Nacional; Escuela Superior de Comercio y Administración.
- León-Ramentol, C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I., García, M., Quesada, L., & Quintana, E. (2021). **La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad**. *Edumecentro*, 13(2), 19-32, e-ISSN: 2077-2874. Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
- MINEDUC (2021). **Currículo priorizado con énfasis en competencias comunicacionales, matemáticas, digitales y socioemocionales**. Primera Edición. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.

Francisca Isabel Cedeño Brionese-mail: ficedenob@ube.edu.ec

Nacida en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Ecuador, el 2 de octubre del año 1984. Con título de tercer nivel en Licenciatura en Ciencias de la Educación mención Educación Primaria en la Universidad de Guayaquil (UG); docente con nombramiento en la Escuela de Educación Básica “Heriberto Rodríguez Ortega” perteneciente al cantón Pedro Carbo; discente de la Maestría en Gestión Educativa en la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE).

Sandra del Pilar Coello Guijarroe-mail: sdcoellog@ube.edu.ec

Nacida en Guano, Provincia de Chimborazo, Ecuador, el 28 de noviembre del año 1971. Discente de la Maestría en Gestión Educativa en la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE); Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad Idiomas de la Universidad Central del Ecuador (UCE); docente con 26 años de servicio en diferentes instituciones particulares y fiscales como docente de inglés; Vicerrectora (E) en la Unidad Educativa “Manuel Córdova Galarza”.