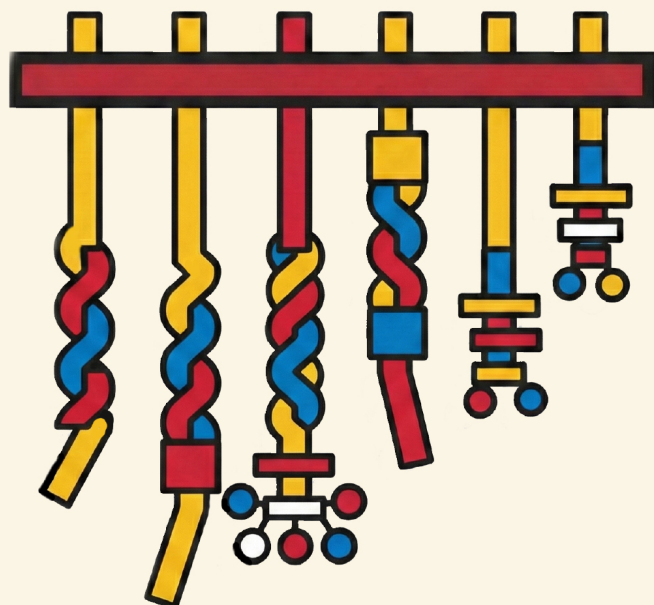
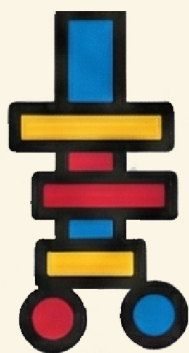


Telares pedagógicos de la práctica docente:

Hacia la transformación de problemas socioeducativos



Edith Castañeda Mendoza
Coordinadora



Telares pedagógicos de la práctica docente:

Hacia la transformación de problemas socioeducativos

Edith Castañeda Mendoza

Coordinadora

Edición a cargo de:

Juan de Dios Escalante Rodríguez



COMITÉ CIENTÍFICO Y EDITORIAL

Mauricio Beuchot Puente, Investigador Emerito SECIHTI, IFIL- UNAM, México.

Mario Magallón Anaya, Investigador CIALC-UNAM, México.

Stefano Santasilia, Universita Pegaso, Italia.

Juan de Dios Escalante Rodríguez, Afrouniversidad Politécnica Intercultural de Oaxaca, México.

Miguel Gallegos, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Carmen Burgos, Universidad Atacama, Chile.

Eduardo Macipe Flechas, Universidad La Salle, Bogotá, Colombia.

Título:

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

Coordinadora;

Edith Castañeda Mendoza

Primera edición 2025, Ciudad de México

Editorial Afrouniversidad Politécnica Intercultural

Editorial Interpec

ISBN: 978-607-69396-1-1

352 páginas.

13.97 x 21.59

370-Educación

Obra publicada bajo la licencia CC BY-NC-ND 4.0. Se autoriza compartir (copiar y redistribuir) el material en cualquier medio o formato bajo los siguientes términos:

Debe otorgar el crédito correspondiente al autor, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. No puede utilizar el material con fines comerciales, ni se puede remezclar, transformar o construir sobre el material, además, no se puede distribuir el material modificado.

<https://doi.org/10.32870/telarpedagogico>

Esta obra fue dictaminada por pares a doble ciego.

Todos los miembros dictaminadores de este libro pertenecen al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII); Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI).

Si requiere informes específicos visitar la página: [www.editorialinterpec.org /comite-cientifico-y-dictaminatoria](http://www.editorialinterpec.org/comite-cientifico-y-dictaminatoria)

Afrouniversidad Politécnica Intercultural

Rector: Heladio Reyes Cruz

Coordinación de investigación: Noé Carmona Álvares

Encargada de proyecto editorial: Ivette Salinas Carranza

Directora administrativa: Eliveth Avigail López

www.afrouniversidad.mx/

Interpec, A.C.

Director ejecutivo: Juan de Dios Escalante Rodríguez

Responsable editorial: Francisco Tapia Velázquez

Vinculación y comunicación: Edith Castañeda Mendoza

www.editorialinterpec.org

CAPÍTULO 4

EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE

Verónica Castañeda González

<https://orcid.org/0009-0001-7156-2532>

Luis Castañeda González

<https://orcid.org/0009-0001-5479-3443>

José Antonio Castañeda González

<https://orcid.org/0009-0001-9199-3073>

Dedicatorias

A mis hermanos, por ser mi fortaleza y apoyo incondicional en cada paso de este proceso. A los doctores Edith y Fabián, por creer en mí.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar las formas de liderazgo en las reuniones del Consejo Técnico Escolar (CTE) y su impacto en el desempeño docente. Surge de la necesidad de comprender el papel del director como líder en la toma de decisiones que influyen en la organización y mejora de la práctica educativa.

El marco teórico se fundamenta en teorías del liderazgo educativo que destacan la influencia del liderazgo transformacional y participativo en la cultura organizacional y el clima escolar, que fomenta la colaboración docente, el desarrollo profesional y la mejora de los aprendizajes; mientras que uno autoritario puede generar ambientes tensos y desmotivadores.

La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto cuali-cuantitativo, utilizando métodos etnográficos para la observación y análisis de experiencias docentes, complementados con una escala tipo Likert del 0 al 4 aplicada a colectivos de la zona escolar 14 de educación primaria estatal.

Los resultados evidencian que la mayoría de las respuestas se ubicaron en la categoría “medianamente”, lo que indica la existencia de un liderazgo aún no consolidado, así mismo, predomina un estilo vertical e impositivo, aunque también se observan prácticas horizontales y democráticas que promueven la participación y una pedagogía crítica.

En conclusión, el liderazgo directivo tiene un papel determinante en la construcción de un clima escolar positivo y en la eficacia institucional. Un liderazgo claro, participativo y transformador resulta esencial para fortalecer el desempeño docente y mejorar la calidad educativa.

Palabras clave

Liderazgo, Consejo Técnico Escolar, desempeño docente.

INTRODUCCIÓN

Las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE) se establecieron formalmente en el año 2013 por iniciativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP), integrándose de manera oficial en el calendario escolar. Desde su implementación, estos espacios han sido concebidos como momentos clave dentro del quehacer educativo, con el propósito de brindar a los colectivos docentes un tiempo destinado al análisis, la reflexión, la toma de decisiones y la planeación conjunta en beneficio del aprendizaje de los alumnos. A lo largo del tiempo, los CTE han experimentado diversas modificaciones orientadas a mejorar su operatividad y a fortalecer su sentido como un espacio académico privilegiado para el desarrollo institucional.

El presente documento de investigación surge a partir de la inquietud por conocer y comprender el impacto que el liderazgo directivo ejerce en el desempeño docente, específicamente a través de las reuniones de Consejo Técnico Escolar.

Se parte de la premisa de que el liderazgo que ejerce la figura directiva durante estos encuentros puede tener una influencia significativa en las decisiones pedagógicas, en el clima organizacional y en última instancia, en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Aunque los Consejos Técnicos Escolares no son una práctica reciente en el ámbito educativo mexicano, los cambios en su organización, estructura y objetivos han hecho que sea pertinente analizar su operatividad real y su funcionalidad en la práctica docente.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general: analizar las formas de liderazgo en las reuniones del CTE y su impacto en el desempeño docente. Así como los siguientes objetivos específicos: Identificar las formas de liderazgo que ejercen los coordinadores durante las reuniones del CTE. Comparar las diferentes formas en que se conducen las reuniones del Consejo Técnico Escolar y demostrar los impactos del liderazgo directivo en el desempeño docente.

Telares pedagógicos de la práctica docente: **Hacia la transformación de problemas socioeducativos**

A partir del cumplimiento de estos objetivos, este análisis permitirá determinar si el liderazgo ejercido por los directivos favorece la construcción de ambientes colaborativos, de aprendizaje profesional y de mejora continua en las prácticas pedagógicas. Asimismo, se contará con insumos para determinar si el liderazgo que ejercen los directivos favorece la construcción de ambientes colaborativos, de aprendizaje profesional y de mejora continua en las prácticas pedagógicas.

A partir de la problemática planteada, se formularon las hipótesis de investigación, las cuales se desarrollan bajo un enfoque metodológico mixto, entendido como la integración de métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia y precisa del fenómeno de estudio. Este enfoque se complementa con técnicas propias de la etnografía educativa, la cual, según Goetz y LeCompte (1988), permite describir e interpretar de manera sistemática las prácticas, interacciones y significados que los actores construyen en su contexto cotidiano. De esta forma, es posible comprender con mayor profundidad las dinámicas sociales y organizativas presentes en el contexto escolar, y de manera específica, aquellas que se generan durante las reuniones del Consejo Técnico Escolar (CTE).

Con base en estos referentes, se busca identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad de los Consejos Técnicos Escolares. El propósito último es proponer acciones que permitan transformar de manera efectiva estos espacios, logrando un impacto real en la vida escolar y en el trabajo docente. En consonancia con los principios de la Nueva Escuela Mexicana, este trabajo aspira a contribuir a la mejora del aprendizaje de los estudiantes mediante una intervención más consciente, reflexiva y comprometida del colectivo docente.

En este sentido, el presente documento tiene como finalidad determinar si las reuniones de Consejo Técnico Escolar están

realmente aportando a la mejora del quehacer educativo o si, por el contrario, se han convertido en una práctica rutinaria, desvinculada de las verdaderas necesidades pedagógicas del centro escolar.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el contexto de esta investigación educativa, se ha determinado que la metodología mixta representa la opción más pertinente y eficaz para abordar el objeto de estudio. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de comprender el fenómeno del liderazgo directivo y el impacto de los consejos técnicos escolares en el desempeño docente desde una perspectiva integral, que no solo recoja datos cuantificables, sino también significados, percepciones y experiencias de los actores educativos involucrados.

El método mixto permite articular las fortalezas del enfoque cuantitativo y cualitativo, logrando una visión más rica, profunda y equilibrada del fenómeno. Por un lado, el enfoque cualitativo facilita el acceso a la comprensión contextualizada del entorno escolar, permitiendo identificar las dinámicas, relaciones y sentidos construidos por los docentes y directivos. Esto se logra a través de técnicas como entrevistas, observación y análisis documental. Por otro lado, el enfoque cuantitativo contribuye con la recolección de datos medibles y comparables, que permiten establecer patrones y correlaciones relevantes, utilizando instrumentos como encuestas o cuestionarios estructurados.

El uso de esta metodología mixta también posibilita la triangulación de datos, lo que fortalece la validez y la confiabilidad de los hallazgos al contrastar y complementar los resultados desde ambas perspectivas.

En el contexto de la reforma educativa de 2013 en México, los Consejos Técnicos Escolares (CTE) fueron establecidos como una estrategia para fortalecer el enfoque pedagógico de la gestión escolar, promoviendo la colaboración docente y la mejora continua.

No obstante, diversas investigaciones evidencian que la figura del director escolar y su estilo de liderazgo han limitado la eficacia de los CTE. A pesar de que su diseño normativo los presenta como espacios horizontales, en la práctica predominan estructuras jerárquicas que obstaculizan la participación del colectivo docente. El presente capítulo analiza el impacto del liderazgo directivo en las reuniones de Consejo Técnico Escolar, explorando cómo la centralización de decisiones y la gestión burocrática afectan negativamente su funcionalidad y potencial transformador.

La creación de los Consejos Técnicos Escolares se inscribe en un marco de políticas públicas orientadas a descentralizar la gestión educativa y revalorizar el rol del docente en la toma de decisiones. Según Gómez-López et al. (2018) y Luna Guzmán (2020), estos espacios buscaban desplazar el énfasis en la administración hacia una cultura escolar centrada en el aprendizaje, la planeación pedagógica y la evaluación colegiada. González (2007) también destaca que los CTE fueron concebidos como órganos colegiados que permitieran a los docentes reflexionar sobre su práctica y generar propuestas de mejora en función de los resultados escolares.

En la normativa, se enfatiza la corresponsabilidad y la construcción colectiva, posicionando a los docentes como agentes activos en la mejora institucional. Sin embargo, el modelo operativo en muchas escuelas dista del ideal participativo planteado.

Aunque el discurso oficial promueve un liderazgo transformacional y participativo, diversos estudios han evidenciado una fuerte incongruencia entre la teoría y la práctica. Gómez López (2019) y Olvera et al. (2016) señalan que el liderazgo directivo en muchas escuelas adopta un enfoque centralizado, donde el director toma decisiones unilaterales y convierte las reuniones de CTE en trámites rutinarios.

Carro Olvera y Lima Gutiérrez (2023) agregan que esta forma de liderazgo genera resistencias al cambio, especialmente cuando se imponen formatos rígidos de trabajo o se desestiman las propues-

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

tas docentes. Hernández Márquez (2024) refuerza esta idea al afirmar que la autoridad directiva, aunque legitimada formalmente, no siempre es percibida como promotora del diálogo y la innovación.

Frente a este panorama, algunos estudios muestran experiencias donde el liderazgo favorece entornos colaborativos y mejoras reales en la práctica docente. Molina y Sallán (2017), al analizar el caso del jefe de Unidad Técnico Pedagógica en Chile, destacan que su enfoque centrado en lo pedagógico contribuye a generar mayor confianza y participación por parte del profesorado.

En algunas escuelas, se han observado prácticas donde el liderazgo se ejerce desde una lógica de acompañamiento, escucha activa y distribución del poder, lo que refuerza el propósito de los CTE como espacios formativos. Estas experiencias demuestran que es posible transformar la cultura organizacional escolar a través de estilos de liderazgo más democráticos y comprometidos con el aprendizaje colectivo.

El Consejo Técnico Escolar es una estructura colegiada establecida en el sistema educativo mexicano con el propósito de mejorar la práctica docente y promover la toma de decisiones pedagógicas desde el contexto escolar. Según la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023), el CTE es un espacio de reflexión colaborativa donde el colectivo docente analiza, diseña e implementa estrategias orientadas a elevar la calidad educativa. Sin embargo, el funcionamiento efectivo de este espacio depende en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerce durante sus sesiones.

El liderazgo educativo ha sido objeto de múltiples estudios por su influencia directa en el desarrollo profesional docente y la mejora del aprendizaje en los estudiantes. Díaz Barriga (2021) subraya que el trabajo colaborativo entre docentes no puede entenderse sin considerar las estructuras de liderazgo que lo posibilitan o limitan. En este sentido, el liderazgo escolar debe ser concebido como una práctica que articula la visión institucional con las capacidades del colectivo

docente, promoviendo la autonomía, la reflexión crítica y la corresponsabilidad. Cuando el liderazgo se ejerce de manera participativa, es más probable que se generen condiciones para un desarrollo profesional auténtico y sostenido.

Por otro lado, autores como Bolívar (2019) y Fullan (2020) coinciden en que el liderazgo efectivo en el ámbito escolar no se limita a la figura directiva, sino que puede distribuirse entre distintos actores del plantel, incluyendo coordinadores y docentes líderes, los nuevos lineamientos para la organización y coordinación de las sesiones del Consejo Técnico Escolar en Educación Básica, establecidos en el Acuerdo 05/04/24 y vigentes desde abril de 2024, introducen cambios significativos que fortalecen la autonomía profesional docente y promueven una mayor participación del colectivo en la toma de decisiones.

Esta visión del liderazgo distribuido se alinea con la lógica del CTE, donde se espera que las decisiones se construyan colectivamente, y no de manera vertical. Además, estudios recientes en el enfoque de liderazgo transformacional como los de Bass y Avolio, (2018) señalan que los líderes escolares que inspiran motivan y generan confianza son capaces de impactar positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, elevando su sentido de propósito, compromiso y eficacia.

Esta investigación se sitúa en la intersección entre liderazgo educativo, trabajo colegiado y desarrollo docente, integrando tanto elementos teóricos como prácticos para comprender cómo las dinámicas de poder, comunicación y coordinación dentro del CTE influyen en la mejora continua de los docentes.

En la actualidad la sociedad demanda individuos capaces de enfrentarse a cualquier situación que se les presente ante el medio en que se desenvuelven, en otras palabras, personas formadas en competencias, que en palabras de Perrenoud citado en Rueda (2009) es la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

análogas, movilizando a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples saberes cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.

Es por ello que como docente se debe estar en constante preparación y actualización, adquiriendo de manera responsable un compromiso en su práctica cotidiana con el fin de ofrecer a sus alumnos mejores oportunidades de aprendizaje, por lo cual el Consejo Técnico Escolar es el espacio fundamental para reflexionar y ser conscientes del tipo de pedagogía que llevamos a cabo y la pertinente intervención del director debe manifestar o dar muestra de un liderazgo congruente que permita adquirir una visión diferente del proceso educativo a través del diálogo y reflexión.

METODOLOGÍA

La presente investigación etnográfica tuvo lugar en los municipios de Ojocaliente, Guadalupe y Ciudad Cuauhtémoc, donde se encuentran las escuelas pertenecientes a la zona 14 de educación primaria de la región educativa 10 estatal con sede en el municipio de Ojocaliente, Zacatecas, México.

Para ello, se trabajó directamente con 30 sujetos que forman el 20% de la zona escolar, pertenecientes a cada una de las escuelas, lo que permitió identificar la trascendencia del liderazgo del director en los consejos técnicos escolares y el impacto del desempeño de los maestros. Para ello se desarrollaron diversas actividades que permitieron recabar información suficiente para satisfacer las dudas planteadas. Para la selección de la muestra se consideraron diversos criterios como las condiciones laborales y colectivos con voluntad para participar en la investigación.

En la actualidad, las escuelas enfrentan numerosos retos derivados de las transformaciones sociales, económicas y educati-

vas, que exigen una constante revisión y adaptación de las prácticas docentes y directivas. En este escenario, los Consejos Técnicos Escolares representan una oportunidad clave para la toma de decisiones colectivas, el fortalecimiento de las capacidades profesionales del personal docente, y el desarrollo de estrategias enfocadas en la mejora escolar.

No obstante, la eficacia de estos espacios depende en gran medida del liderazgo ejercido por quienes los coordinan. El liderazgo directivo, entendido como la capacidad de influir en el equipo docente para alcanzar objetivos comunes, puede ser un factor determinante en la manera en que los CTE contribuyen al desarrollo profesional y al compromiso del colectivo escolar.

Por ello, resulta fundamental analizar qué tipo de liderazgo se está ejerciendo durante los CTE, cómo se toman las decisiones, qué estrategias se emplean para motivar la participación docente, y, sobre todo, si estas reuniones logran traducirse en acciones concretas que mejoren la práctica en el aula. De no ser así, existe el riesgo de que los CTE se perciban como una obligación administrativa más, carente de sentido y de impacto en el quehacer pedagógico.

Para ello se empleó el tipo de investigación mixta, en este caso la investigación será en torno al liderazgo del director en las reuniones del consejo técnico, por lo que será una investigación de campo, ya que se trabajará directamente en la acción de la sociedad educativa, recogiendo datos que den muestra de lo que sucede para su posterior análisis.

Después de elegir el tipo de investigación y su paradigma, se eligió el método para llevar a cabo el proceso de investigación, en este caso la etnografía resultó ser el más idóneo, por sus características muy particulares, se aplica para las ciencias sociales, con interacción en grupos y es de carácter holista. Lecompte la define como Modelo de investigación utilizado por las ciencias sociales, se relaciona con la antropología.

Telares pedagógicos de la práctica docente:

Hacia la transformación de problemas socioeducativos

La etnografía es una descripción o reconstrucción analítica de escenarios y grupos culturales intactos. Las etnografías recrean para el lector las creencias compartidas, prácticas, artefactos, conocimiento popular y comportamientos de un grupo de personas, en consecuencia, el investigador etnográfico comienza examinando grupos y procesos incluso muy comunes como si fueran excepcionales y únicos.

El diseño etnográfico requiere estrategias de investigación que conduzcan a la reconstrucción cultural. Primero, las estrategias utilizadas proporcionan datos fenomenológicos; estos representan la concepción del mundo de los participantes que están siendo investigados, de forma que sus constructos se utilicen para estructurar la investigación. Segundo, las estrategias etnográficas de investigación son empíricas y naturalistas, se recurre a la observación participante y no participante para obtener datos empíricos. Tercero, la investigación etnográfica tiene un carácter holista, pretende construir descripciones de fenómenos globales en sus diversos contextos y determinar a partir de ellas las complejas conexiones de causas y consecuencias que afectan al comportamiento y las creencias en relación con dichos fenómenos.

Todo lo anterior nos lleva a un análisis de datos fenomenológicos, es decir desde el punto de vista de la fenomenología es el estudiar los fenómenos de tal manera que se elimine todo lo subjetivo ya que solo así se está en condiciones para acercarse al fenómeno de estudio de una manera más pura.

De acuerdo con lo anterior, el uso de la fenomenología permite estudiar los fenómenos, en este caso la práctica para comprender que hay detrás de las formas que tenemos al actuar ante un grupo y de esta manera poder cambiar la práctica.

Para llevar a cabo un mejor proceso de investigación, es fundamental aplicar la observación, ya que por medio de ella debemos ser capaces de poner atención a todo aquello que acontece en el aula y

fuera de ella, y a la vez comprender de qué manera impacta todo lo que observamos en nuestro quehacer docente y lograr ser conscientes de nuestras acciones.

Es así como esta investigación se centra en la necesidad de evaluar críticamente la funcionalidad de los CTE desde una perspectiva práctica y contextualizada, partiendo de su impacto real en el desempeño docente y en el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, busca aportar elementos que permitan fortalecer el rol del liderazgo directivo como motor de transformación en la escuela.

En este sentido, la problemática central que da origen a esta investigación se formula de la siguiente manera: ¿Cuáles son las formas de liderazgo en las reuniones de CTE y como impactan en el desempeño docente?

A partir de ello, se formulan las siguientes preguntas específicas: ¿Cómo son las formas de liderazgo de los coordinadores de las reuniones?, ¿Cuáles son las diferentes formas de coordinar las reuniones de CTE?, ¿Cuáles son los impactos del liderazgo directivo en el desempeño docente?

Esta investigación, sigue el siguiente objetivo general: Analizar las diferentes formas de liderazgo en las reuniones del CTE y su impacto en el desempeño docente.

Así como objetivos específicos: Identificar las formas de liderazgo que ejercen los coordinadores de las reuniones del CTE. Comparar las diferentes formas en que se conducen las reuniones de CTE. Demostrar los impactos del liderazgo directivo en el desempeño docente.

De acuerdo con la pregunta y objetivo de esta investigación, se llega a la siguiente hipótesis: Las formas de liderazgo de las reuniones de CTE impactan en el desempeño docente.

Fundamentada en la idea que el liderazgo no solo organiza y dirige las actividades dentro de un grupo de trabajo, sino que también configura el clima laboral, motiva o desmotiva la participa-

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

ción del personal docente y determina, en gran medida, la calidad de las decisiones pedagógicas que se toman de manera colegiada.

De acuerdo con Bisquerra Et. Al. (2009) La investigación educativa va dirigida a la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos cuya finalidad es que sirvan para la comprensión de procesos educativos y a la mejora de la educación.

El estudio de la presente investigación utiliza un enfoque metodológico mixto que de acuerdo con Medina et al. (2023) es un método que gracias a su capacidad para abordar preguntas de investigación complejas que requieren un enfoque holístico y multidimensional, al combinar métodos cuantitativos y cualitativos, permite obtener una imagen más completa y precisa de los fenómenos estudiados.

El uso de esta metodología mixta también posibilita la triangulación de datos, lo que fortalece la validez y la confiabilidad de los hallazgos al contrastar y complementar los resultados desde ambas perspectivas, por lo que no solo responde a una cuestión metodológica, sino también a una necesidad epistemológica y práctica, ya que en el ámbito educativo los fenómenos son complejos, multidimensionales y profundamente contextuales.

Esta estrategia investigativa permitirá obtener una comprensión más amplia y precisa, favoreciendo la elaboración de conclusiones sólidas y útiles para mejorar las prácticas escolares.

RESULTADOS

En este estudio, se empleó un cuestionario estructurado, cuya validez y confiabilidad fueron previamente evaluadas mediante el coeficiente alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0.87465945, lo cual indica una excelente confiabilidad interna del instrumento (George & Mallery, 2003).

Este resultado garantiza que los datos recabados reflejan con precisión las percepciones y actitudes de los participantes respec-

to a las variables analizadas. La escala de medición utilizada en el cuestionario fue de tipo ordinal, con valores que oscilan entre 0 y 4, distribuidos de la siguiente manera: 0 = nada o nunca, 1 = casi nada, 2 = medianamente, 3 = casi siempre y 4 = siempre o mucho. Esta escala permitió captar de forma gradual el nivel de acuerdo o frecuencia con que los encuestados experimentan determinadas situaciones o conductas en el contexto educativo.

Para el procesamiento y organización de los datos se utilizó una hoja de cálculo en Microsoft Excel, que permitió contabilizar y cuadrar estadísticamente el resultado por dimensión de análisis, así mismo validarlos como ya se mencionó anteriormente con el coeficiente Alfa de Cronbach. Esta herramienta también permitió sistematizar los resultados y verificar la consistencia interna del instrumento, fortaleciendo la interpretación de los hallazgos.

Para su estudio y análisis, las variables se desglosaron en diferentes dimensiones, las cuales se reflejan en el cuestionario aplicado y fueron definidas a partir de sus respectivos fundamentos teóricos.

Este desglose permite abordar cada variable desde una perspectiva más específica y detallada, facilitando la identificación de patrones, relaciones y posibles incidencias en el fenómeno investigado. De esta manera, las dimensiones operativizan los conceptos teóricos, asegurando que la recolección y el análisis de datos se realicen de forma coherente con los objetivos de la investigación.

A continuación, se presentan los resultados, organizados por dimensiones de análisis previamente definidas, con el objetivo de ofrecer una visión clara, precisa y coherente del fenómeno investigado.

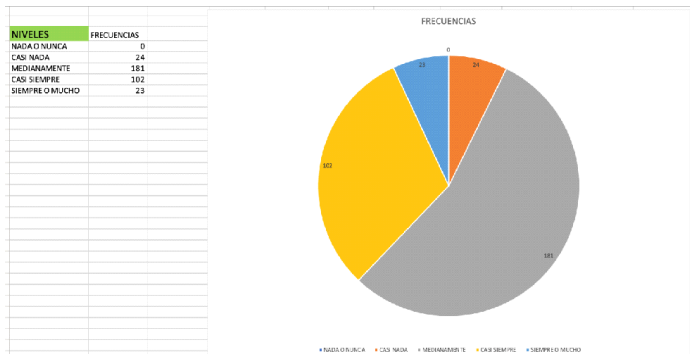
Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

Tabla 4. 1. Variables y sus Dimensiones de Análisis

VARIABLE	DIMENSIONES DE ANALISIS
FORMAS DE LIDERAZGO	CAPACIDAD DE INFLUENCIA
	TRABAJO EN EQUIPO
	TRABAJO PLANIFICADO
	RESOLUCION DE PROBLEMAS
	LIDERAZGO TRADICIONAL
	LIDERAZGO PEDAGÓGICO
REUNIONES DE CTE	ORGANO COLEGIADO
	TOMA DE DESICIONES
	DIÁLOGO PROFESIONAL
DESEMPEÑO DOCENTE	CAPACIDADES PEDAGÓGICAS
	PROCESOS DE EVALUACIÓN

Figura 1. Resultados generales de la encuesta por dimensión de análisis

A		B										C										D										E										F										G										H										I										J										K										L										M										N										O										P										Q										R										S										T										U										V										W										X										Y										Z										AA										AB										AC										AD										AE										AF										AG										AH										AI										AJ										AK										AL										AM										AN										AO										AP										AQ										AR										AS										AT										AU										AV										AW										AX										AY										AZ										BA										BB										BC										BD										BE										BF										BG										BH										BI										BJ										BK										BL										BM										BN										BO										BP										BQ										BR										BS										BT										BU										BV										BW										BX										BY										BZ										CA										CB										CC										CD										CE										CF										CG										CH										CI										CJ										CK										CL										CM										CN										CO										CP										CQ										CR										CS										CT										CU										CV										CW										CX										CY										CZ										DA										DB										DC										DD										DE										DF										DG										DH										DI										DJ										DK										DL										DM										DN										DO										DP										DQ										DR										DS										DT										DU										DV										DW										DX										DY										DZ										EA										EB										EC										ED										EE										EF										EG										EH										EI										EJ										EK										EL										EM										EN										EO										EP										EQ										ER										ES										ET										EU										EV										EW										EX										EY										EZ										FA										FB										FC										FD										FE										FF										FG										FH										FI										FJ										FK										FL										FM										FN										FO										FP										FQ										FR										FS										FT										FU										FV										FW										FX										FY										FZ										GA										GB										GC										GD										GE										GF										GG										GH										GI										GJ										GK										GL										GM										GN										GO										GP										GQ										GR										GS										GT										GU										GV										GW										GX										GY										GZ										HA										HB										HC										HD										HE										HF										HG										HH										HI										HJ										HK										HL										HM										HN										HO										HP										HQ										HR										HS										HT										HU										HV										HW										HX										HY										HZ										IA										IB										IC										ID										IE										IF										IG										IH										II										IJ										IK										IL										IM										IN										IO										IP										IQ										IR										IS										IT										IU										IV										IW										IX										IY										IZ										JA										JB										JC										JD										JE										JF										JG										JH										JI										JJ										JK										JL										JM										JN										JO										JP										JQ										JR										JS										JT										JU										JV										JW										JX										JY										JZ										KA										KB										KC										KD										KE										KF										KG										KH										KI										KJ										KK										KL										KM										KN										KO										KP										KQ										KR										KS										KT										KU										KV										KW										KX										KY										KZ										LA										LB										LC										LD										LE										LF										LG										LH										LI										LJ										LK										LM										LN										LO										LP										LQ										LR										LS										LT										LU										LV										LW										LX										LY										LZ										MA										MB										MC										MD										ME										MF										MG										MH										MI										MJ										MK										ML										MM										MN										MO										MP										MQ										MR										MS										MT										MU										MV										MW										MX										MY										MZ										NA										NB										NC										ND										NE										NF										NG										NH										NI										NJ										NK										NL										NM										NN										NO										NP										NQ										NR										NS										NT										NU										NV										NW										NX										NY										NZ										OA										OB										OC										OD										OE										OF										OG										OH										OI										OJ										OK										OL										OM										ON										OO										OP										OQ										OR										OS										OT										OU										OV										OW										OX										OY										OZ										PA										PB										PC										PD										PE										PF										PG										PH										PI										PJ										PK										PL										PM										PN										PO										PP										PQ										PR										PS										PT										PU										PV										PW										PX										PY										PZ										QA										QB										QC										QD										QE										QF										QG										QH										QI										QJ										QK										QL										QM										QN										QO										QP										QQ										QR										QS										QT										QU										QV										QW										QX										QY										QZ										RA										RB										RC										RD										RE										RF										RG										RH										RI										RJ										RK										RL										RM										RN										RO										RP										RQ										RR										RS										RT										RU										RV										RW										RX										RY										RZ										SA										SB										SC										SD										SE										SF										SG										SH										SI										SJ										SK										SL										SM										SN										SO										SP										SQ										SR										SS										ST										SU										SV										SW										SX										SY										SZ										TA										TB										TC										TD										TE										TF										TG										TH										TI										TJ										TK										TL										TM										TN										TO										TP										TQ										TR										TS										TT										TU										TV										TW										TX										TY										TZ										UA										UB										UC										UD										UE										UF										UG										UH										UI										UJ										UK										UL										UM										UN										UO										UP										UQ										UR										US										UT										UU										UV										UW										UX										UY										UZ										VA										VB										VC										VD										VE										VF										VG										VH										VI										VJ										VK										VL										VM										VN										VO										VP										VQ										VR										VS										VT										VU										VV										VW										VX										VY										VZ										WA										WB										WC										WD										WE										WF										WG										WH										WI										WJ										WK										WL										WM										WN										WO										WP										WQ										WR										WS										WT										WU										WV										WW										WX										WY										WZ										XA										XB										XC										XD										XE										XF										XG										XH										XI										XJ										XK										XL										XM										XN										XO										XP										XQ										XR										XS										XT										XU										XV										XW										XX										XY										XZ										YA										YB										YC										YD										YE										YF										YG										YH										YI										YJ										YK										YL										YM										YN										YO										YP										YQ										YR										YS										YT										YU										YV										YW										YX										YZ										ZA										ZB										ZC										ZD										ZE										ZF										ZG										ZH										ZI										ZJ										ZK										ZL										ZM										ZN										ZO										ZP										ZQ										ZR										ZS										ZT										ZU										ZV										ZW										ZX										ZY										ZZ									
2	Personas 1	3	2	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
3	Personas 2	4	3	2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
4	Personas 3	5	4	3	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
5	Personas 4	6	5	4	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
6	Personas 5	7	6	5	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
7	Personas 6	8	7	6	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
8	Personas 7	9	8	7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
9	Personas 8	10	9	8	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					



Los resultados en la dimensión “formas de liderazgo” indican que la mayoría de los encuestados seleccionaron la opción “medianamente” (valor 2 en la escala Likert), lo cual evidencia una percepción intermedia respecto a la eficacia del liderazgo ejercido por los directivos escolares en las sesiones del Consejo Técnico Escolar (CTE). Esta tendencia sugiere que, aunque existen ciertos esfuerzos de coordinación, no se ha consolidado un liderazgo pedagógico sólido, lo que limita el impacto colectivo en los procesos de mejora escolar.

El liderazgo educativo, entendido como la capacidad de influir en otros para alcanzar metas comunes (Bolívar, 2010), requiere no solo de habilidades de gestión, sino de una profunda convicción pedagógica. Sin embargo, los resultados revelan que los docentes no perciben un respaldo claro ni orientación suficiente por parte de sus líderes, lo cual contrasta con los principios que promueve la Nueva Escuela Mexicana, la cual impulsa una mayor autonomía profesional, trabajo colaborativo y liderazgo compartido (SEP, 2022).

El trabajo en equipo, eje esencial del funcionamiento del CTE, también se encuentra limitado según los hallazgos, indica que no se favorece la organización en pequeños grupos o comunidades de aprendizaje, lo que obstaculiza la circulación de saberes, la deliberación pedagógica y la construcción colectiva de soluciones. Como lo plantea Vygotsky (1978), el aprendizaje significativo se potencia en entornos colaborativos, donde la interacción social es clave para el desarrollo de habilidades cognitivas y profesionales.

Asimismo, la planeación contextualizada de las sesiones aparece como un aspecto débil. Si bien algunos coordinadores muestran disposición para adaptar las actividades sugeridas, los datos evidencian que dicha contextualización se realiza solo de manera parcial o superficial, lo que deriva en la falta de sentido o conexión con las necesidades reales del colectivo. Esta situación genera frustración

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

entre los docentes, quienes esperan que el espacio del CTE se traduzca en acciones pertinentes, significativas y transformadoras (Murillo & Hernández-Castilla, 2011).

En cuanto al liderazgo tradicional, los resultados apuntan a que su persistencia obstaculiza el desarrollo de sesiones realmente participativas y eficaces. La toma de decisiones se concentra en el coordinador o en un grupo reducido, lo cual inhibe la participación y el compromiso del resto de los docentes. Este modelo vertical contradice las recomendaciones actuales sobre liderazgo distribuido, que promueve la colaboración horizontal y la corresponsabilidad como pilares del cambio educativo (Spillane, 2006).

Además, de acuerdo con la guía de observación y la encuesta aplicada, se aprecia que muchos coordinadores no ejercen un liderazgo pedagógico transformador, sino que se aferran a métodos tradicionales, lo que impide la adopción de prácticas innovadoras acordes con los nuevos desafíos educativos, incluyendo la implementación del marco curricular vigente. En este contexto, el liderazgo pedagógico debería enfocarse en impulsar el desarrollo profesional docente y la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, tal como lo señalan autores como Hallinger (2005) y Bolívar (2010).

En resumen, los resultados reflejan que el liderazgo ejercido en los CTE es limitado tanto en su forma como en su impacto, lo cual impide aprovechar plenamente el potencial de este espacio colegiado como motor de transformación educativa. Es imprescindible fortalecer la formación de los líderes escolares en aspectos de gestión pedagógica, toma de decisiones colaborativas y planeación estratégica, para lograr sesiones del CTE centradas en el aprendizaje y la mejora de la práctica docente.

En la variable "reuniones del Consejo Técnico Escolar (CTE)" muestran una tendencia mayoritaria en la categoría "medianamente" dentro de las tres dimensiones analizadas: órgano colegiado, toma de decisiones y diálogo profesional. Este patrón evidencia una funcio-

nalidad limitada de estos espacios colegiados, lo que compromete su papel dentro del marco de mejora continua de la práctica docente.

En primer lugar, al analizar la dimensión de órgano colegiado, se identifica que el CTE —cuya función primordial es revisar el avance académico de los estudiantes, proponer acciones correctivas y fomentar el desarrollo profesional docente— no logra consolidarse como un ente colaborativo efectivo.

La limitada participación entre directivos, docentes, personal de apoyo y padres de familia, genera un vacío en la toma de decisiones inclusivas que respondan a las necesidades reales del contexto escolar. Como indica Bolívar (2012), el verdadero trabajo colegiado requiere compromiso compartido, horizontalidad y responsabilidad colectiva, condiciones que parecen no haberse alcanzado en los contextos analizados.

La toma de decisiones, segunda dimensión observada, también presenta deficiencias. Idealmente, este proceso debe derivarse de un análisis conjunto de información, así como de la reflexión profesional sobre los desafíos y oportunidades del entorno escolar. Sin embargo, los resultados muestran que la toma de decisiones en el CTE no siempre se realiza de forma consensuada ni transparente, lo que puede deberse a la persistencia de estilos de liderazgo verticales. Esta situación debilita la función estratégica del CTE como espacio de gestión participativa.

Según Murillo y Hernández-Castilla (2011), la eficacia de los Consejos Técnicos radica en su capacidad de generar acuerdos pedagógicos con base en el diálogo horizontal y la evidencia pedagógica, no en la imposición de decisiones.

Respecto al diálogo profesional, tercera dimensión evaluada, los resultados indican que, si bien existen momentos de intercambio entre docentes, estos no alcanzan la profundidad y sistematicidad necesaria para considerarse verdaderos procesos de reflexión colegiada.

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

El CTE desde su concepción normativa, debe ser un espacio de formación continua donde los docentes compartan experiencias, analicen prácticas pedagógicas y construyan estrategias innovadoras orientadas a la mejora de los aprendizajes (SEP, 2019).

La limitada funcionalidad de las reuniones del CTE también refleja una desconexión con los principios de la Nueva Escuela Mexicana, los cuales apuestan por una educación democrática, inclusiva y centrada en el desarrollo profesional colaborativo (SEP, 2022). Si el liderazgo escolar no se alinea con estos principios —promoviendo participación, equidad y formación continua—, el CTE difícilmente podrá cumplir con sus objetivos pedagógicos.

En síntesis, los resultados permiten concluir que, aunque el CTE cuenta con el potencial normativo y estructural para operar como un espacio de mejora profesional y pedagógica, su eficacia está fuertemente condicionada por el tipo de liderazgo que lo coordina. Se requiere, por tanto, de un liderazgo transformacional que impulse la participación activa, el pensamiento reflexivo y el compromiso colectivo hacia el logro de metas comunes.

Los resultados de la tercera variable “Desempeño docente” reflejan, al igual que en las variables anteriores, una tendencia predominante en la opción “medianamente”, de acuerdo con la escala de Likert utilizada. Este hallazgo sugiere que los docentes reconocen una participación parcial o limitada en cuanto al cumplimiento eficaz de sus responsabilidades académicas y pedagógicas, lo cual puede estar estrechamente relacionado con el tipo de liderazgo ejercido por los directivos escolares.

Uno de los impactos más significativos de un liderazgo directivo débil o ausente es la falta de claridad en las metas institucionales y pedagógicas. Cuando los docentes no reciben lineamientos precisos sobre los objetivos que deben alcanzarse, ni una orientación clara respecto a las expectativas en el aula, su capacidad de planificación y ejecución se ve seriamente comprometida. Como señalan Hallinger

y Heck (2010), el liderazgo escolar influye de manera indirecta pero profunda en el rendimiento docente, al establecer las condiciones organizativas y emocionales que permiten a los docentes ejercer su labor con claridad y propósito.

En este sentido, un liderazgo escolar efectivo es esencial para generar ambientes de trabajo colaborativos, motivadores y profesionalmente exigentes, donde el docente se sienta respaldado, valorado y guiado. Sin embargo, los datos recogidos en la presente investigación revelan que ese liderazgo aún no se consolida en muchas de las escuelas observadas. Esto genera un clima de trabajo en el que predomina la incertidumbre, la desmotivación y la falta de cohesión entre los miembros del colectivo docente.

Como argumentan Leithwood y Jantzi (2005), los líderes escolares efectivos actúan como catalizadores de la mejora educativa, al fomentar la participación activa del profesorado, promover relaciones profesionales saludables y apoyar procesos de cambio orientados a la mejora del aprendizaje.

Otro aspecto crucial en la relación entre liderazgo y desempeño docente es el acceso al desarrollo profesional continuo. La actualización pedagógica, el dominio de metodologías innovadoras y el fortalecimiento de competencias socioemocionales son fundamentales para enfrentar los desafíos actuales en el aula. Sin embargo, cuando el liderazgo escolar no prioriza ni promueve espacios formativos, los docentes quedan rezagados frente a las exigencias del entorno educativo actual. Tal como lo destaca Fullan (2001), un liderazgo comprometido con el aprendizaje continuo no solo mejora el desempeño del profesorado, sino que transforma la cultura institucional en una comunidad de aprendizaje profesional.

Finalmente, cabe subrayar que el desempeño docente no puede analizarse de manera aislada, sino en estrecha vinculación con el contexto organizacional y relacional de la escuela. En este caso, el CTE —como espacio colegiado de reflexión pedagógica— se

ve afectado cuando el liderazgo no fomenta la participación efectiva ni orienta el trabajo hacia metas claras. Esto reduce el potencial de mejora continua del desempeño docente y, en consecuencia, el impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes.

DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito analizar las formas de liderazgo en las reuniones del Consejo Técnico Escolar (CTE) que impactan en el desempeño docente, empleando una metodología de enfoque mixto, que combinó técnicas cuantitativas (encuesta con escala Likert) y cualitativas (observación directa de sesiones del CTE). A partir de este diseño, fue posible dar respuesta a las preguntas de investigación y contrastar los resultados con los objetivos planteados, lo cual permitió comprender el fenómeno desde múltiples dimensiones.

En primer lugar, al atender la pregunta central del estudio ¿Cuáles son las formas de liderazgo en las reuniones de CTE que impactan en el desempeño docente?, los resultados revelan que la mayoría de los docentes encuestados eligieron la opción “medianamente” (valor 2 en una escala de 0 a 4) respecto a las tres variables principales: formas de liderazgo, efectividad de las reuniones del CTE y desempeño docente. Este patrón de respuestas indica que los docentes perciben cierta influencia del liderazgo directivo, pero no una que sea determinante o profundamente transformadora en su práctica profesional.

Respecto al primer objetivo específico que era identificar las formas de liderazgo de los coordinadores de las reuniones, tanto las encuestas como la observación evidenciaron que los estilos de liderazgo son variados y poco definidos. Algunos coordinadores promueven dinámicas participativas, mientras que otros conducen las reuniones de forma vertical y centrada en aspectos administrativos. Esta inconsistencia contribuye a la percepción intermedia del

liderazgo entre los docentes, quienes reconocen cierta organización, pero no necesariamente una orientación pedagógica sólida ni una conducción estratégica.

En relación con el segundo objetivo específico que fue comparar las diferentes formas de coordinar las reuniones del CTE, la observación permitió distinguir dos formas predominantes de conducción: una más estructurada y con espacios de participación, y otra más superficial y centrada en el cumplimiento formal. Estas diferencias reflejan no solo la influencia del estilo personal de cada coordinador, sino también la falta de lineamientos claros sobre el liderazgo que se debe ejercer en las sesiones del CTE, así como una necesidad de formación directiva más sólida.

Finalmente, el tercer objetivo específico consistente en demostrar los impactos del liderazgo directivo en el desempeño docente fue abordado a partir de la percepción de los docentes sobre la relación entre el CTE y su práctica profesional.

La mayoría manifestó un impacto parcial o moderado, coincidiendo con lo observado en las sesiones: existe una distancia entre los acuerdos tomados en el CTE y su aplicación real en el aula. Esta desconexión sugiere que, aunque los espacios de reunión están formalmente establecidos, no siempre están orientados a transformar la práctica docente ni a fomentar procesos de mejora continua.

Los hallazgos de este estudio son significativos porque evidencian que el liderazgo en las reuniones del CTE sí tiene un impacto en el desempeño docente, pero este impacto depende en gran medida de la calidad, claridad y orientación pedagógica del liderazgo ejercido. El hecho de que la mayoría de los docentes sitúen su percepción en un nivel “medianamente” efectivo no implica que el liderazgo sea ineficaz, sino que aún no se consolida como un motor claro de transformación educativa.

Esto resulta especialmente relevante porque el CTE, en el marco de la política educativa de la nueva escuela mexicana, está

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

concebido como un espacio privilegiado para la reflexión colegiada, el análisis de prácticas docentes y la toma de decisiones orientadas a la mejora escolar. Si el liderazgo que coordina estas reuniones no logra conectar con esos propósitos, el CTE corre el riesgo de convertirse en un ejercicio rutinario o meramente administrativo, perdiendo su potencial formativo.

Además, los hallazgos apuntan a la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico de los coordinadores, dotándolos de herramientas no solo para gestionar el trabajo dentro de las sesiones, sino para fomentar el trabajo colaborativo, el análisis crítico y el seguimiento de acuerdos orientados al aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, el estudio contribuye a la reflexión sobre la profesionalización del liderazgo escolar y la importancia de que este sea coherente con los fines educativos del sistema.

La hipótesis de este estudio planteaba que: "Las formas de liderazgo en las reuniones de CTE impactan en el desempeño docente." A partir de los datos analizados, esta hipótesis se respalda parcialmente. Es decir, los resultados muestran que sí existe una relación entre el liderazgo en el CTE y el desempeño docente, pero esta relación no es contundente ni constante.

El predominio de respuestas intermedias sugiere que el impacto del liderazgo está presente, pero es limitado por factores como la falta de formación específica, la variabilidad en las formas de coordinación y la desconexión entre los acuerdos del CTE y su implementación práctica.

En consecuencia, puede afirmarse que la hipótesis no se refuta, pero requiere matizarse: el liderazgo en el CTE puede influir en el desempeño docente, siempre que sea ejercido con una visión pedagógica clara, participación auténtica del colectivo y seguimiento efectivo de acuerdos. De lo contrario, su impacto se diluye y el CTE pierde su función estratégica dentro del desarrollo profesional docente.

En conjunto, los resultados de esta investigación invitan a

repensar las prácticas directivas, su liderazgo escolar y su vínculo con la mejora educativa. Aunque se cuenta con estructuras como el CTE que permiten el trabajo colegiado, su efectividad depende directamente de la forma en que se lideran estos espacios. La profesionalización del liderazgo, la claridad en los objetivos de cada sesión y la promoción de una cultura reflexiva y colaborativa son condiciones necesarias para que el CTE cumpla su propósito de impactar positivamente en el desempeño docente.

Este estudio no solo aporta evidencia sobre una realidad específica, sino que también ofrece insumos para la mejora de la práctica educativa, proponiendo un cambio de enfoque: del liderazgo administrativo al liderazgo pedagógico y transformador.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar las formas de liderazgo en las reuniones del Consejo Técnico Escolar (CTE) que impactan en el desempeño docente. A través de un enfoque mixto que combinó observación directa y encuestas con una escala Likert, se logró identificar y comparar los estilos de liderazgo ejercidos por los coordinadores del CTE, así como evaluar su influencia en el desempeño del cuerpo docente.

Los resultados indican que las formas de liderazgo observadas son variadas y presentan una efectividad moderada, tal como lo refleja la mayoría de los docentes que evaluaron su experiencia en las reuniones con una opción “medianamente” eficaz. Esto evidencia que, aunque el liderazgo en el CTE influye en la práctica docente, dicha influencia no se manifiesta de manera contundente ni constante. La heterogeneidad en los estilos de liderazgo, que van desde enfoques participativos hasta posturas más administrativas y jerárquicas, impacta directamente en la calidad de las reuniones y en la capacidad de estos espacios para incidir en la mejora profesional.

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

En relación con las preguntas específicas del estudio, se confirmó que las formas de liderazgo de los coordinadores son diversas y, en muchos casos, carecen de una orientación pedagógica clara. Esto afecta la manera en que se coordinan las reuniones, generando una experiencia que fluctúa entre la reflexión colaborativa y el cumplimiento rutinario de trámites administrativos. Como consecuencia, se detectó una desconexión entre los acuerdos y las estrategias planteadas en el CTE y su aplicación efectiva en el aula, lo cual limita el impacto real en el desempeño docente.

Estos hallazgos no solo respaldan parcialmente la hipótesis planteada —que las formas de liderazgo en las reuniones del CTE impactan en el desempeño docente— sino que también ponen de manifiesto la importancia de la calidad y la intencionalidad del liderazgo para que dicho impacto sea significativo y sostenido.

Las implicaciones de esta investigación son múltiples y relevantes para la práctica educativa. En primer lugar, resaltan la necesidad de fortalecer la formación y capacitación de los líderes escolares en competencias pedagógicas, colaborativas y estratégicas, que les permitan conducir las reuniones del CTE con un enfoque transformador. Además, subrayan la importancia de establecer lineamientos claros que orienten la organización y conducción de estos espacios, fomentando una cultura de participación auténtica, reflexión crítica y seguimiento puntual de los compromisos asumidos.

Desde una perspectiva institucional, los resultados invitan a repensar las políticas educativas relacionadas con el desarrollo profesional docente y el liderazgo escolar, promoviendo modelos de liderazgo pedagógico que favorezcan la mejora continua y la calidad educativa. La profesionalización del liderazgo directivo y la consolidación de una cultura colaborativa en los centros escolares son aspectos clave para que el CTE cumpla su función como espacio de

mejora y desarrollo colectivo.

En suma, esta investigación aporta evidencia valiosa sobre la relación entre liderazgo y desempeño docente en un contexto crucial para la mejora educativa, proponiendo un camino claro para la consolidación de un liderazgo pedagógico más efectivo, inclusivo y comprometido con el desarrollo profesional del magisterio y la calidad de la educación.

El liderazgo directivo sólido es importante en todas las áreas de gestión, pero especialmente en el trabajo durante el Consejo Técnico Escolares juega un papel fundamental para abordar eficazmente los desafíos y conflictos que surjan en la escuela. Esto incluye resolver problemas administrativos, gestionar conflictos entre el personal, y tomar decisiones informadas que beneficien a la comunidad educativa en su conjunto.

Los líderes directivos influyen en la cultura organizacional y en el clima escolar. Un liderazgo deficiente puede contribuir a un ambiente tenso, desorganizado o desmotivador en la escuela, afectando tanto a docentes como a estudiantes y dificultando el logro de un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo. Finalmente, el liderazgo directivo es esencial para asegurar que la escuela alcance sus objetivos institucionales y mejore continuamente su desempeño académico. Sin un liderazgo claro y efectivo, los esfuerzos institucionales pueden desviarse o no alcanzar sus metas previstas.

De acuerdo con Martínez Hernández et al. (2024) la investigación educativa es un ejercicio que sirve para reconocernos a través de nuestras experiencias, tomando en cuenta el camino recorrido, a través de la sistematización de manera que se mejore la práctica, independientemente el cargo que se desempeñe ya sea docente, director o supervisor.

Por ello, con este estudio, se abre paso a investigaciones futuras, donde se recomienda profundizar en el estudio de las competencias específicas que definen un liderazgo efectivo en el contexto

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

del CTE, así como evaluar el impacto de intervenciones formativas orientadas a fortalecer estas capacidades.

También sería valioso explorar la percepción de otros actores educativos, como directores, supervisores y alumnos, para obtener una visión más integral del impacto del liderazgo en el desempeño docente y en el aprendizaje. Además, proporcionaría elementos para corregir no solo el liderazgo del director, sino directamente del desempeño del supervisor, como líder educativo, responsable de orientar, acompañar y garantizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

REFERENCIAS

- Anguera, M. T., Blanco-Villaseñor, A., Losada, J. L., & Hernández-Mendo, A. (2012). Observación sistemática en la investigación psicológica y educativa. *Revista de Psicología y Educación*, 7(1), 17-39.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2018). *Transformational leadership*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429462521>
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo educativo: Una revisión actual del concepto. *Revista de Educación*, (352), 17-40. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2010-352-078>
- Bolívar, A. (2012). La mejora de la escuela: Una tarea colectiva. Graó.
- Bolívar, A. (2012). Liderazgo educativo: Una revisión del estado de la cuestión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 7-23. <https://www.rinace.net/revista/numeros/arts/vol10num2/art1.pdf>
- Bolívar, A. (2019). *Liderazgo educativo: Una revisión actual de sus fundamentos y prácticas*. Narcea Ediciones.
- Carro Olvera, M. & Lima Gutiérrez, A. (2023). *Dinámicas de liderazgo*

- en escuelas públicas: límites y posibilidades del trabajo colegiado. *Revista de Estudios Educativos*, 21(3), 45-61.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de estudios de investigación con métodos mixtos* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Díaz Barriga, F. (2021). *Didáctica y currículum: Una aproximación crítica*. Trillas.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Ediciones Morata.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2020). *Liderazgo educativo en tiempos de cambio*. Octaedro.
- Goetz, J. P., & LeCompte, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gómez López, C. (2019). *El liderazgo escolar en México: entre la gestión y la pedagogía*. Ciudad de México: Editorial Trillas.
- Gómez-López, C., Rodríguez, M., & Sandoval, A. (2018). Consejos Técnicos Escolares: del discurso a la práctica docente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(77), 231-255.
- Gómez-López, I., Luna-Molina, A., & Patiño-Bernal, M. (2018). La función del Consejo Técnico Escolar en la mejora de la práctica docente. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 48(3), 57-82.
- González, R. (2007). *La gestión escolar y los espacios colegiados en la educación básica*. México: SEP.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

Telares pedagógicos de la práctica docente: Hacia la transformación de problemas socioeducativos

- Hernández Márquez, J. (2024). Participación docente y liderazgo en contextos escolares rurales. *Educación y Sociedad*, 26(1), 71–88.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). SAGE Publications.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Luna Guzmán, M. (2020). La implementación de los CTE en el marco de la reforma educativa: análisis desde la práctica escolar. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 12(2), 95–112.
- Martínez Hernández, F. (2024). Narrativa como dispositivo de formación para la investigación: educadores co-productores. Secretaría de Educación Pública del Estado de México. Extraído de: <https://www.redtransdi.com/Narrativa%20como%20dispositivo.pdf>
- Molina, A., & Sallán, J. (2017). Liderazgo pedagógico en el contexto chileno: el rol del jefe de unidad técnico pedagógica. *Estudios Pedagógicos*, 43(1), 103–122.
- Murillo, F. J. (2007). La evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 1–15.
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2011). Una visión práctica del liderazgo pedagógico en las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 5–20.
- Olvera, R., Martínez, F., & Reyes, C. (2016). Liderazgo escolar y trabajo colegiado en educación básica: una mirada desde los docentes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 72(3), 149–170.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.

- Rueda Beltrán, M. (2009). Competencias docentes: Un enfoque práctico y reflexivo. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019). Guía para la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua. Gobierno de México.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2021). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar. SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2022). Marco curricular común para la educación básica. Gobierno de México.
- Secretaría de Educación Pública. (2023). Guía para el Consejo Técnico Escolar. Educación Básica. SEP. <https://www.gob.mx/sep>
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass.
- Tenti Fanfani, E. (2010). El oficio de docente: Vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI. Siglo XXI Editores.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.