

Colaboración docente y su relación con la cultura escolar

Teacher Collaboration and Its Relationship with School Culture

Collaborazione docente e la sua relazione con la cultura scolastica

María Alexandra Santander Verdugo¹

msantanderv@unemi.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6989-9739>

Maestría en Gestión Educativa con mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos, Escuela de Educación, Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro-Ecuador

Correspondencia: msantanderv@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

***Aceptado:** Agosto 30, 2026 *** Publicado:** Septiembre 01, 2026

I. Maestría en Gestión Educativa con mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos, Escuela de Educación, Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro-Ecuador

Resumen

El estudio analizó la relación entre el fomento de la colaboración docente con la cultura escolar de nivel de Educación General Básica (EGB) en una institución educativa fiscomisional. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional, bajo un diseño no experimental y transversal, recolectando la información mediante un cuestionario estructurado aplicado a los docentes de la institución. Los resultados confirman una asociación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la colaboración docente y la cultura escolar. No obstante, se identificó una contradicción crítica: una alta disposición docente al trabajo participativo y un arraigado sentido de pertenencia e identificación con la misión de la escuela, frente a barreras organizacionales como la falta de tiempos formales asignados por los directivos para planificar y un clima relacional debilitado por el temor al juicio profesional de los pares. Se concluye que el trabajo conjunto actúa como un eje dinamizador de la cultura institucional, aportando como conocimiento clave que la mística y la alineación valórica declaradas no bastan por sí solas para consolidar la cooperación, requiriéndose de forma obligatoria espacios estructurales y seguridad relacional para transitar de una colaboración meramente formal a una verdadera comunidad de aprendizaje profesional.

Palabras clave: Colaboración docente; Cultura escolar; Gestión educativa; Clima institucional; Educación General Básica; Confianza profesional

Abstract

The study analyzed the relationship between the promotion of teacher collaboration and school culture at the General Basic Education (EGB) level in a faith-based public-private educational institution. Methodologically, a quantitative approach with a descriptive-correlational scope was adopted, using a non-experimental and cross-sectional design. Data were collected through a structured questionnaire administered to the institution's teachers. The results confirm a direct, positive, and statistically significant association between teacher collaboration and school culture. However, a critical contradiction was identified: teachers showed a high willingness to engage in participatory work and a strong sense of belonging and identification with the school's mission, yet these strengths coexisted with organizational barriers such as the lack of formally allocated time by school leaders for planning and a relational climate weakened by fear of professional judgment from peers.

It is concluded that collaborative work serves as a driving force for institutional culture. A key contribution of the study is the finding that shared commitment and declared alignment with institutional values are not sufficient on their own to consolidate cooperation. Structural spaces and relational safety are essential in order to move from merely formal collaboration toward a genuine professional learning community.

Keywords: Teacher collaboration; School culture; Educational management; Institutional climate; General Basic Education; Professional trust

Riassunto

Lo studio ha analizzato la relazione tra la promozione della collaborazione docente e la cultura scolastica a livello di Educazione Generale di Base (EGB) in un'istituzione educativa fiscomissionale. Dal punto di vista metodologico, è stato adottato un approccio quantitativo, di tipo descrittivo-correlazionale, nell'ambito di un disegno non sperimentale e trasversale, raccogliendo le informazioni mediante un questionario strutturato somministrato ai docenti dell'istituzione.

I risultati confermano un'associazione diretta, positiva e statisticamente significativa tra la collaborazione docente e la cultura scolastica. Tuttavia, è stata individuata una contraddizione critica: un'elevata disponibilità dei docenti al lavoro partecipativo e un radicato senso di appartenenza e di identificazione con la missione della scuola si contrappongono a barriere organizzative, quali la mancanza di tempi formali assegnati dai dirigenti per la pianificazione e un clima relazionale indebolito dal timore del giudizio professionale dei colleghi.

Si conclude che il lavoro congiunto agisce come un elemento dinamizzatore della cultura istituzionale, evidenziando come conoscenza chiave che il senso di appartenenza e l'allineamento valoriale dichiarati non siano di per sé sufficienti a consolidare la cooperazione. Risultano pertanto indispensabili spazi strutturati e sicurezza relazionale per passare da una collaborazione meramente formale a una vera comunità professionale di apprendimento.

Parole chiave: Collaborazione docente; Cultura scolastica; Gestione educativa; Clima istituzionale; Educazione Generale di Base; Fiducia professionale

1. Introducción

En el contexto educativo actual, caracterizado por procesos de transformación social, innovación pedagógica y crecientes exigencias en torno a la calidad de la educación, las instituciones educativas enfrentan el desafío de fortalecer sus dinámicas organizacionales para responder de manera pertinente a las demandas del entorno. En este escenario, la colaboración docente se configura como un componente relevante para promover prácticas pedagógicas más reflexivas, fortalecer el desarrollo profesional y consolidar entornos institucionales cohesionados. La evidencia disponible señala que la ayuda entre docentes favorece el intercambio de conocimientos, la reflexión sobre la práctica y el aprendizaje profesional colectivo, elementos que contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos (Alvarado Pincay et al., 2023; Darling-Hammond et al., 2017; OECD, 2020).

Desde esta perspectiva, la colaboración docente no constituye únicamente una práctica profesional, sino también un componente estrechamente vinculado con la configuración de la cultura escolar, en tanto se

relaciona con las formas de comunicación, compañerismo, participación y construcción de significados compartidos.”Peña Ruz (2023) sostiene que avanzar hacia formas sistemáticas de colaboración permite construir comunidades profesionales de aprendizaje en las que el trabajo docente se orienta hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. De manera complementaria, Yautibug Chimbolema y Zambrano Vacacela (2023) destacan la importancia de las comunidades profesionales de aprendizaje como espacios para fortalecer la cooperación, el desarrollo profesional y el aprendizaje colectivo.

La articulación entre los miembros de la comunidad educativa también se encuentra estrechamente vinculada con las condiciones organizacionales y relacionales en las que se desarrolla el trabajo educativo. Cuando los docentes mantienen relaciones sustentadas en el respeto, la comunicación y el apoyo profesional, se favorece la construcción de dinámicas institucionales orientadas a la cooperación y a la búsqueda compartida de soluciones. En esta línea, la literatura especializada plantea que la colaboración profesional posibilita que los docentes compartan conocimientos y experiencias, aprendan de sus pares y mejoren las respuestas pedagógicas dirigidas a las necesidades de los estudiantes (OECD, 2020; Vangrieken et al., 2015). Asimismo, Hargreaves y Fullan (2014) plantean que el desarrollo del capital profesional requiere superar el individualismo docente y fortalecer formas de responsabilidad colectiva sustentadas en el capital humano, social y decisorio.

En este marco, la cultura escolar constituye una variable fundamental para comprender las dinámicas internas de las instituciones educativas. Esta puede entenderse como el conjunto de valores, normas, creencias, significados y prácticas compartidas que orientan las relaciones y formas de actuación de los integrantes de una comunidad educativa. Una cultura institucional favorable contribuye al sentido de pertenencia, al establecimiento de relaciones interpersonales positivas, al compromiso con los objetivos institucionales y a la generación de condiciones propicias para el aprendizaje. Desde esta perspectiva, la construcción de una cultura de aprendizaje colectivo requiere condiciones organizacionales que favorezcan la participación, la amistad y la colaboración entre los profesionales de la educación (Fullan, 2016). El desarrollo profesional, además, se fortalece cuando los docentes disponen de oportunidades sistemáticas para trabajar conjuntamente, reflexionar sobre su práctica y aprender de sus colegas (Darling-Hammond et al., 2017; OECD, 2020).

La relación entre colaboración docente y cultura escolar también se vincula con el liderazgo educativo. El liderazgo institucional puede generar condiciones para la participación, la comunicación profesional y la toma de decisiones compartida, favoreciendo una cultura organizacional en la que la colaboración se convierta en una práctica habitual y no en una actividad ocasional. Herrera Seda et al. (2024) evidencian la importancia del liderazgo docente y de las experiencias colaborativas para afrontar procesos de cambio escolar, mientras que Leithwood et al. (2020) destacan el papel del liderazgo educativo en la construcción de condiciones que favorecen la mejora institucional. De igual manera, los estudios de Queupil y Arroyo (2024), así como de Queupil et al. (2025), muestran la relevancia de analizar las redes de colaboración y

las relaciones entre docentes y directivos en contextos de educación media, debido a su vinculación con los procesos de mejoramiento escolar y con la organización de las prácticas profesionales.

No obstante, pese al reconocimiento teórico y empírico de los beneficios de la colaboración docente, en diversos contextos educativos incluido el fiscomisional, persisten dificultades para consolidar prácticas colaborativas sistemáticas. Entre estas se encuentran limitaciones relacionadas con la comunicación profesional entre colegas, la insuficiente disponibilidad de espacios para el trabajo en equipo y la permanencia de formas de ejercicio profesional predominantemente individualistas. La revisión sistemática de Vangrieken et al. (2015) evidencia que la colaboración docente adopta distintas formas y que, aunque puede generar importantes beneficios profesionales y organizacionales, también enfrenta factores que dificultan su consolidación. En consecuencia, resulta pertinente profundizar en el estudio de las condiciones específicas de cada institución y en la manera en que las prácticas de colaboración se relacionan con los componentes de su cultura escolar.

Sin embargo, en el contexto específico de las instituciones fiscomisionales aún resulta necesario contar con evidencia empírica que permita establecer cómo las prácticas de colaboración docente se relacionan con los componentes de la cultura escolar. El análisis de esta relación resulta pertinente para la gestión educativa, puesto que permite identificar fortalezas y aspectos susceptibles de mejora en las dinámicas profesionales que sostienen el funcionamiento institucional.

En este contexto, cobra especial interés estudiar la relación entre la colaboración docente y la cultura escolar en una institución educativa fiscomisional, considerando que dimensiones como el sentido de pertenencia, el clima institucional y la práctica de valores pueden favorecer o limitar la consolidación de dinámicas colaborativas. El análisis de esta relación resulta pertinente para la gestión educativa, puesto que permite identificar fortalezas y aspectos susceptibles de mejora en las dinámicas profesionales que sostienen el funcionamiento institucional.

Por ello, la investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la colaboración docente y la cultura escolar en el nivel de Educación General Básica de una institución educativa fiscomisional. Para este propósito, se adopta un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-correlacional y se emplea una encuesta estructurada dirigida a docentes. El instrumento considera dimensiones relacionadas con el trabajo participativo, transmisión de conocimientos y la comunicación profesional como componentes de la colaboración docente, así como dimensiones asociadas con el sentido de pertenencia, el clima institucional y la práctica de valores como elementos de la cultura escolar. Este planteamiento permite describir las características de ambas variables y establecer el grado de asociación existente entre ellas, sin atribuir relaciones de causalidad.

En este sentido, el estudio busca aportar evidencia empírica sobre la relación entre colaboración docente y cultura escolar en un contexto institucional específico, generando información útil para orientar

decisiones de gestión relacionadas con la comunicación profesional, la confianza, el trabajo colaborativo y el fortalecimiento de una cultura escolar participativa, elementos necesarios para favorecer procesos sostenidos de mejora institucional.

2. Metodología

2.1. Enfoque, alcance y diseño del estudio

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional. El estudio presentó un diseño no experimental de corte transversal (Ramos-Galarza y García-Cruz, 2024), dado que los datos fueron recolectados en un único momento temporal y las variables examinadas se observaron en su contexto natural sin manipulación directa por parte del investigador.

2.2. Población y muestra

La muestra única estuvo integrada por 22 docentes pertenecientes al nivel de Educación General Básica (EGB) de una institución educativa de sostenimiento fiscomisional. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia (sujetos tipo). Se consideró como criterio de inclusión que los profesionales se encontraran en funciones docentes activas frente a grupo durante el período académico evaluado.

2.3. Instrumento y validación

Para la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado de 15 preguntas administrado en formato digital. Este se subdividió en dos secciones principales:

- Sección A: Colaboración docente.
- Sección B: Cultura escolar.

Las respuestas fueron ponderadas mediante una escala ordinal tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre).

Previo a su aplicación definitiva, la validez de contenido del instrumento se sometió a juicio de expertos. La confiabilidad se contrastó empíricamente mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach (α) a partir de la muestra única ($N = 22$). Los resultados métricos arrojaron un coeficiente general de $\alpha = 0,815$ para la escala global de 15 ítems, evidenciando una fiabilidad alta y homogénea. En cuanto a las subescalas específicas:

- Cultura Escolar (P10 a P15): Registró una consistencia interna elevada ($\alpha = 0,860$).
- Colaboración Docente (P1 a P9): Obtuvo un valor de $\alpha = 0,632$, índice estadístico considerado aceptable con reservas debido a la naturaleza exploratoria de la subescala.

2.4. Plan de análisis estadístico

Una vez finalizada la recolección, los datos fueron sometidos a un proceso de depuración y posterior análisis estadístico cuantitativo. Este plan examinó:

1. Análisis descriptivo: Para caracterizar la distribución de frecuencia y tendencias de las dimensiones evaluadas.
2. Análisis inferencial correlacional: Para evaluar la relación entre las subescalas de Colaboración Docente y Cultura Escolar.
3. Análisis de consistencia interna: Para corroborar la fiabilidad de las escalas mediante la métrica Alfa de Cronbach.

2.5. Software empleado

El procesamiento cuantitativo, la depuración y el análisis de la información recolectada se llevaron a cabo utilizando el software estadístico especialización SPSS (*IBM SPSS Statistics*).

2.6. Consideraciones éticas

El levantamiento de información se ejecutó bajo los principios éticos de la investigación social y educativa. Se solicitó previamente el consentimiento informado de la muestra de docentes participantes, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información recolectada, así como el uso estrictamente académico y científico de los datos obtenidos.

3. Resultados

3.1. Análisis Descriptivo de la Variable 1: Colaboración Docente

La variable *Colaboración Docente* obtuvo una media global acumulada de $M = 4,16$ ($SD = 0,43$) en una escala Likert de 1 a 5, lo que la ubica en un nivel alto.

En la Tabla 1 se detalla la distribución de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para cada uno de los ítems agrupados en sus tres dimensiones:

1. Trabajo participativo ($M = 4,47$; $SD = 0,46$): Fue la dimensión con el rendimiento más sobresaliente. En particular, el ítem P1 (*Asistencia a reuniones de equipo*) alcanzó la media individual más elevada de todo el estudio ($M = 4,91$; $SD = 0,29$), donde el 90,91% ($n = 20$) de los docentes indicó que "Siempre" asiste de manera puntual.
2. Comunicación profesional ($M = 4,06$; $SD = 0,55$): Presenta fortaleza en la comunicación asertiva (P8: $M = 4,14$) y el diálogo profesional (P7: $M = 4,32$). No obstante, el ítem P9 (*Asignación de tiempos y espacios formales por parte de la institución*) obtuvo la menor media de la variable ($M = 3,73$; $SD = 1,08$) y la mayor dispersión, evidenciando que un 40,91% de la planta docente considera que la institución solo asigna dichos espacios "A veces", "Casi nunca" o "Nunca".

3. Intercambio de saberes ($M = 3,94$; $SD = 0,56$): Refleja una práctica colaborativa regular en acompañamiento didáctico (P4: $M = 3,95$), reflexión sobre la práctica (P5: $M = 3,95$) y uso compartido de materiales (P6: $M = 3,91$).

Tabla 1
Análisis descriptivo y frecuencias para la Variable 1: Colaboración Docente (N = 22)

Dimensión / Ítem Evaluado	Nunca n (%)	Casi nunca n (%)	A veces n (%)	Casi siempre n (%)	Siempre n (%)	Medi a (M)	Desv . Est. (SD)
Dimensión 1: Trabajo participativo						4,47	0,46
P1. Asistencia a reuniones de equipo	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (9,09%)	20 (90,91%)	4,91	0,29
P2. Elaboración conjunta de gestión escolar	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (13,64%)	8 (36,36%)	11 (50,00%)	4,36	0,73
P3. Aporte de ideas en reuniones	0 (0,0%)	0 (0,0%)	5 (22,73%)	9 (40,91%)	8 (36,36%)	4,14	0,77

Dimensión / Ítem Evaluado	Nunca n (%)	Casi nunca n (%)	A veces n (%)	Casi siempre n (%)	Siempre n (%)	Medi a (M)	Desv . Est. (SD)
Dimensión 2: Intercambio de saberes						3,94	0,56
P4. Acompañamiento en proceso didáctico	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (31,82%)	9 (40,91%)	6 (27,27%)	3,95	0,79
P5. Reflexión conjunta sobre la práctica	0 (0,0%)	1 (4,55%)	5 (22,73%)	10 (45,45%)	6 (27,27%)	3,95	0,84
P6. Compartir recursos didácticos	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (31,82%)	10 (45,45%)	5 (22,73%)	3,91	0,75
Dimensión 3: Comunicación profesional						4,06	0,55

Dimensión / Ítem Evaluado	Nunca n (%)	Casi nunca n (%)	A veces n (%)	Casi siempre n (%)	Siempre n (%)	Medi a (M)	Desv . Est. (SD)
P7. Diálogo profesional frecuente	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (13,64%)	9 (40,91%)	10 (45,45%)	4,32	0,72
P8. Comunicación asertiva en desacuerdos	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (18,18%)	11 (50,00%)	7 (31,82%)	4,14	0,71
P9. Asignación de tiempos y espacios formales	1 (4,55%)	1 (4,55%)	7 (31,82%)	7 (31,82%)	6 (27,27%)	3,73	1,08

Nota: Cuadro elaborado por la estudiante, con base en los datos obtenidos en la presente investigación.

3.2. Análisis Descriptivo de la Variable 2: Cultura Escolar

La variable Cultura Escolar registró un promedio global de $M = 3,87$ ($SD = 0,70$). La Tabla 2 resume el comportamiento estadístico de sus dimensiones:

1. Sentido de pertenencia ($M = 4,05$; $SD = 0,90$): El ítem P10 (Identificación con el carisma de la institución) reflejó que el 81,82% ($n = 18$) de los docentes se sitúa entre "Casi siempre" y "Siempre".
2. Práctica de valores y motivación ($M = 3,98$; $SD = 0,77$): Se destaca una alta alineación con la misión y visión institucional (P13: $M = 4,27$; $SD = 0,94$), donde el 86,36% respondió de forma positiva.
3. Clima institucional ($M = 3,61$; $SD = 0,86$): Esta fue la dimensión con el menor puntaje relativo. Dentro de ella, el ítem P12 (Confianza para compartir ideas y experiencias sin temor a ser

juzgado) registró la media más baja de todo el cuestionario ($M = 3,36$; $SD = 0,85$). Un 54,55% ($n = 12$) de los participantes manifestó reservas al respecto (respuestas "A veces", "Casi nunca" o "Nunca"), señalando un área de atención prioritaria en el clima organizacional. (ver figura 2)

Tabla 2

Análisis descriptivo y frecuencias para la Variable 2: Cultura Escolar ($N = 22$)

Dimensión / Ítem Evaluado	Nunca n (%)	Casi nunca n (%)	A veces n (%)	Casi siempre n (%)	Siempre n (%)	Media (M)	Desv. Est. (SD)
Dimensión 4: Sentido de pertenencia						4,05	0,90
P10. Identificación con el carisma	0 (0,0%)	2 (9,09%)	2 (9,09%)	11 (50,00%)	7 (31,82%)	4,05	0,90
Dimensión 5: Clima institucional						3,61	0,86
P11. Ambiente armónico y de respeto	1 (4,55%)	0 (0,0%)	7 (31,82%)	7 (31,82%)	7 (31,82%)	3,86	1,04

Dimensión / Ítem Evaluado	Nunca n (%)	Casi nunca n (%)	A veces n (%)	Casi siempre n (%)	Siempre n (%)	Media (M)	Desv. Est. (SD)
P12. Confianza p/compartir sin temor a juicio	1 (4,55%)	1 (4,55%)	10 (45,45%)	9 (40,91%)	1 (4,55%)	3,36	0,85
Dimensión 6: Práctica de valores y motivación						3,98	0,77
P13. Identificación con misión y visión	0 (0,0%)	2 (9,09%)	1 (4,55%)	8 (36,36%)	11 (50,00%)	4,27	0,94
P14. Vivencia de valores institucionales	0 (0,0%)	1 (4,55%)	6 (27,27%)	9 (40,91%)	6 (27,27%)	3,91	0,87
P15. Motivación p/trabajo voluntario	0 (0,0%)	2 (9,09%)	7 (31,82%)	7 (31,82%)	6 (27,27%)	3,77	0,97

Nota: Cuadro elaborado por la estudiante, con base en los datos obtenidos en la presente investigación.
(ver figura 3)

3.3. Análisis Correlacional Inferencial

Para contrastar la hipótesis de investigación sobre la relación entre la Colaboración Docente y la Cultura Escolar, se calcularon los coeficientes de correlación paramétrica y no paramétrica:

- Coeficiente de Correlación de Spearman: $\rho = 0,501$ ($p = 0,0174$)

(ver figura 1)

Puesto que en ambos casos el valor de significancia es inferior al umbral estándar ($\alpha = 0,05$), se acepta la hipótesis de investigación. Los datos confirman la existencia de una correlación positiva, directa y estadísticamente significativa de magnitud moderada alta entre la colaboración docente y la cultura escolar en la institución fiscomisional estudiada.

4. Discusión

4.1. Interdependencia entre Colaboración Docente y Cultura Escolar

El hallazgo cardinal de este estudio confirma la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la colaboración docente y la cultura escolar dentro del contexto del nivel de Educación General Básica (EGB). Esta vinculación empírica demuestra que las prácticas de trabajo colaborativas, el diálogo profesional y el intercambio de experiencias no operan de forma aislada, sino que se relacionan de manera estrecha con los elementos que configuran la identidad y cohesión de la institución.

Este comportamiento respalda las perspectivas teóricas de Fullan (2016), quien argumenta que el establecimiento de una cultura escolar sólida y enfocada en el aprendizaje mutuo requiere, obligatoriamente, de plataformas organizacionales que estimulen la participación y la confianza colectiva. De igual manera, los datos validan el enfoque del capital profesional propuesto por Hargreaves y Fullan (2014), el cual sostiene que el fortalecimiento institucional de los centros educativos pasa por superar el tradicional aislamiento del profesorado para dar paso a esquemas de responsabilidad y soporte recíproco. Los hallazgos sugieren que, en la medida en que los docentes logran articular esfuerzos colectivos, se robustece de manera simultánea el sentido de pertenencia y la vivencia de la filosofía y el carisma de la institución.

4.2. Contradicción entre compromiso docente y limitantes estructurales de tiempo

Un punto crítico de debate surge al contrastar la alta disposición y compromiso participativo del profesorado con las limitaciones de carácter estructural que persisten en la institución. Por un lado, se identifica una notable fortaleza en la asistencia y el compromiso de los docentes hacia las reuniones de equipo coordinadas en el centro educativo. Este comportamiento de apertura al intercambio técnico coincide con lo descrito por la literatura internacional como un requisito indispensable para el mejoramiento continuo de la enseñanza y el aprendizaje.

Sin embargo, esta disposición colisiona directamente con la percepción docente respecto a la asignación de espacios y tiempos formales de trabajo colaborativo por parte de la administración. Los docentes perciben que los momentos dedicados a la planificación conjunta y a la comunicación profesional no están plenamente institucionalizados. Esta discrepancia coincide con las advertencias de Vangrieken et al. (2015), quienes señalan que la ausencia de espacios formales dentro de la jornada laboral regular representa una de las barreras estructurales más difíciles de superar para la consolidación de la colaboración. Como sugieren Peña Ruz (2023) y Yautibug Chimbolema y Zambrano Vacacela (2023), el tránsito exitoso de una práctica docente individualista hacia auténticas comunidades profesionales de aprendizaje no puede sostenerse únicamente en el voluntarismo o el esfuerzo personal del profesorado, sino que requiere una planificación directiva que configure entornos y horarios específicos para la reflexión pedagógica diaria.

4.3. La brecha entre la identificación institucional y el clima de confianza relacional

La investigación revela un fenómeno particular dentro de la dimensión de la cultura escolar: la coexistencia de una elevada identidad corporativa con debilidades en el clima de relaciones interpersonales. Por una parte, existe una sólida apropiación del carisma y una clara alineación con la misión y visión institucionales por parte del equipo docente. Esto demuestra que el marco ético y filosófico del centro está ampliamente socializado y aceptado por la comunidad.

En contraposición, el clima institucional presenta un importante punto de quiebre centrado en el temor al juicio entre pares al momento de compartir ideas y experiencias pedagógicas. Este hallazgo denota que, si bien se comparte el marco normativo de la institución, aún existen reservas emocionales y relacionales que restringen la apertura del docente ante sus colegas. De acuerdo con Alvarado Pincay et al. (2023) y Darling Hammond et al. (2017), el aprendizaje profesional reflexivo y la transformación de la práctica de aula solo son posibles cuando la cultura de la institución provee un entorno de seguridad relacional y de confianza mutua. Cuando este clima de confianza es frágil, el diálogo de saberes corre el riesgo de limitarse a dinámicas superficiales o meramente formales para cumplir con requisitos administrativos, obstaculizando la reflexión profunda sobre los aciertos y dificultades del proceso de enseñanza.

4.4. Directrices para el Liderazgo Educativo y la Gestión Escolar

Las debilidades prioritarias identificadas la falta de espacios formales asignados por la autoridad y la limitada confianza para compartir experiencias sin temor al juicio posicionan al liderazgo directivo como el actor estratégico para dinamizar estas variables. Tal como lo exponen Leithwood et al. (2020), la función principal de los líderes escolares modernos consiste en modelar condiciones organizacionales y de apoyo que promuevan la mejora sostenida de los procesos internos. En este contexto, la gestión directiva de la escuela fiscomisional debe reorientar sus esfuerzos para mitigar activamente el aislamiento profesional del docente, promoviendo espacios donde se valore el error como oportunidad de aprendizaje conjunto.

De igual manera, estas necesidades dialogan estrechamente con el planteamiento de Herrera Seda et al. (2024), quienes argumentan que el fomento del liderazgo docente y las dinámicas colaborativas asertivas son pilares vitales para encarar cualquier proceso de cambio y adaptabilidad escolar. Finalmente, como sugieren las investigaciones de Queupil y Arroyo (2024) y Queupil et al. (2025), el análisis y la reestructuración de las redes de colaboración docente permiten optimizar los flujos de comunicación y las relaciones socio-profesionales entre docentes y directivos, lo cual facilita que el trabajo en equipo deje de ser una actividad ocasional y pase a transformarse en una rutina institucional cohesionada.

4.5. Consistencia del Estudio y Perspectivas de Investigación

Desde una perspectiva metodológica, los resultados confirman que el instrumento empleado posee una adecuada confiabilidad y consistencia interna para medir de manera precisa tanto la colaboración docente como los componentes de la cultura escolar en la institución de educación general básica. Esto ratifica la validez psicométrica del diseño descriptivo-correlacional transversal planteado para ser escalado hacia investigaciones de mayor envergadura.

Los hallazgos proveen un valioso diagnóstico preliminar para la toma de decisiones institucionales. Las áreas críticas detectadas sirven como base para el diseño de estrategias de gestión que apunten a fortalecer la comunicación profesional y el desarrollo de un clima escolar verdaderamente participativo, elementos indispensables para respaldar la calidad educativa y el cambio pedagógico desde la administración de la Unidad Educativa.

5. Conclusiones

Las prácticas de colaboración existentes en la institución se concentran mayoritariamente en el cumplimiento formal de tareas participativas de carácter normativo, como la asistencia regular a reuniones colectivas, mostrando un desarrollo incipiente en el acompañamiento didáctico activo y la reflexión conjunta sobre el aula. Pese a este carácter formal, se asocian de manera directa y positiva con el robustecimiento de los componentes de la cultura escolar.

El principal facilitador del trabajo conjunto es de índole motivacional, destacando el elevado sentido de pertenencia y la identificación con la misión y visión institucionales. En contraposición, los factores limitadores determinantes son de orden organizativo y relacional: la falta de asignación de espacios de tiempo formales dentro de la jornada laboral ordinaria y un clima interno debilitado por el temor al juicio profesional de los pares.

Aunque la institución posee cimientos identitarios sólidos en cuanto a pertenencia y valores compartidos, su efectividad se ve neutralizada por las debilidades en el clima de relaciones horizontales. Se concluye que la mística institucional y la alineación valórica declarada no se traducen automáticamente en una red cooperativa de soporte docente si el clima no garantiza primero la seguridad relacional y la confianza mutua entre colegas.

El fomento de la colaboración docente se asocia de manera positiva y estadísticamente significativa con el robustecimiento de la cultura escolar en Educación General Básica. Esta interdependencia confirma que, para que la cultura evolucione hacia un modelo de mejora pedagógica continua, la gestión directiva de la escuela debe intervenir prioritariamente sobre dos frentes estratégicos: la institucionalización horaria para el codiseño didáctico y el fortalecimiento de la confianza relacional horizontal.

6. Recomendaciones

El aporte conceptual y práctico de esta investigación a la gestión educativa consiste en desmitificar el supuesto de que una sólida identidad institucional o una adecuada alineación de valores son suficientes por sí solas para consolidar la colaboración docente. El estudio demuestra empíricamente que la viabilidad operativa (tiempos y espacios formales asignados) y la seguridad psicológica (ausencia de temor al juicio entre colegas) constituyen condiciones previas indispensables para transitar de una cooperación meramente formal o administrativa hacia una verdadera cultura de aprendizaje colectivo y desarrollo profesional. Esto ofrece a los directivos escolares un marco empírico y diagnóstico aplicable para la planificación de reformas escolares sostenibles basadas en las dinámicas socio profesionales reales de sus instituciones educativas.

Referencias

- Alvarado Pincay, R. C., Mendoza Vega, A. J., Reasco España, V. N., Morán Ortiz, M. E., y Vera Arias, M. J. (2023). El desarrollo profesional y la colaboración docente. Revisión literaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 8870–8881. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9894
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., y Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press. <https://michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/>

- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2014). Capital profesional: Transformar la enseñanza en cada escuela. Ediciones Morata.
- Herrera Seda, C., Cárdenas Alarcón, C., y Fernández Ugalde, R. (2024). Hacia el corazón del liderazgo docente: Experiencias de colaboración en tiempos de COVID-19. *Perspectiva Educacional*, 63(1), 165–189. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.1-Art.1512>
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- OECD. (2020). TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Peña Ruz, M. (2023). Colaboración docente bajo el modelo de comunidades profesionales de aprendizaje. *Educación*, 59(2), 403–417. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1648>
- Queupil, J. P., Ahumada-Figueroa, L., y Arroyo-Muñoz, D. (2025). Análisis de redes de colaboración entre docentes y directivos de educación media técnico-profesional. *Revista Colombiana de Educación*, (97), Artículo e20411. <https://doi.org/10.17227/rce.num97-20411>
- Queupil, J. P., y Arroyo, D. (2024). Estudio de caso de la colaboración y liderazgo educativo en un liceo técnico-profesional en Chile: patrones, percepciones y contrastes entre docentes y directivos. *Páginas de Educación*, 17(1), Artículo e3715. <https://doi.org/10.22235/pe.v17i1.3715>
- Ramos-Galarza, C., y García-Cruz, R. (2024). Guía para realizar estudios de revisión sistemática cuantitativa. *CienciAmérica*, 13(1), 1–6. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/444/953>
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., y Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17–40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>
- Yautibug Chimbolema, M. E., y Zambrano Vacacela, L. L. (2023). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la Educación Intercultural Bilingüe. *Revista Scientific*, 8(29), 23–38. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2023.8.29.1.23-38>