

---

---

ÁREA DE POSGRADO

Organización escolar y estructuras de coordinación e integración para el trabajo docente. Un estudio sobre los procesos de interacción y prácticas de trabajo colaborativo en la Escuela Primaria Vespertina “Xicohténcatl Axayacatzin” de Ahuashuatepec, Tzompantepec Tlaxcala.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN EDUCACIÓN  
CAMPO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA:

**MACLOVIA ALBERTA ROSALES CUAMATZI**

DIRECTORA DE TESIS:

**DRA. ROSA ISELA GARCÍA HERRERA**

Apetatitlán, Tlaxcala, Marzo, 2019.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO UNO</b>	
<i>Marco institucional sobre la organización y tendencias de la gestión organizacional de las escuelas de Educación Básica en México, desde una perspectiva del trabajo en equipo y colaborativo de los docentes.</i>	6
1.1 Marco legal de la Educación Básica	6
1.2 La organización de la Educación Básica en México: niveles, modalidades y tipología de escuelas	10
1.2.1 Educación Preescolar	12
1.2.2 Educación Primaria	13
1.2.3 Educación Secundaria	17
1.3 Tendencias en el marco de la Reforma Educativa	18
1.4 Los procesos de gestión escolar: la construcción del Proyecto escolar; autonomía y regulación escolar	23
1.5 Instancias de toma de decisiones escolares: Consejo Técnico Escolar y Consejo Escolar de Participación Social.	30
<b>CAPÍTULO DOS</b>	
<i>Fundamentos teóricos</i>	36
2.1 La organización escolar como objeto de conocimiento	36
2.2 Dimensiones de la organización escolar y su caracterización	39
2.2.1 Dimensión estructural	41
2.2.2 Dimensión de relaciones	42
2.2.3 Dimensión de procesos	45
2.2.4 Dimensión de valores	45
2.2.5 Dimensión entorno	46
2.3 La estructura organizativa: Noción	48
2.3.1 Principios básicos de la estructura de la organización escolar: diferenciación e integración	49
2.3.2 Formalización	51
2.3.3 Complejidad	53
2.3.3.1 Complejidad de tipo horizontal	54
2.3.3.2 Complejidad vertical	55
2.3.3.3 Complejidad espacial	55
2.3.4 Centralización	56
2.4 La organización escolar como sistema de relación e interacciones sociales	58

2.5	La organización escolar y las estructuras de coordinación del trabajo docente	61
2.5.1	Órganos de trabajo docente vertical y horizontal	63
2.5.2	El trabajo en equipo de los profesores y los proyectos escolares comunes	64
2.5.3	La autonomía de los docentes en el marco de la regulación escolar	67
2.5.3.1	Individualismo	68
2.5.4	La colegialidad docente	69
2.5.5	Trabajo en equipo y calidad educativa	70
2.5.6	Trabajo en equipo, vínculos afectivos y relaciones sociales	71
2.5.7	Condiciones que favorecen o dificultan el trabajo en equipo y la colaboración	74
2.5.8	La balcanización de los grupos docentes: riesgos y consecuencias	76

## **CAPÍTULO TRES**

	<i>Perspectiva metodológica</i>	79
3.1	La metodología cualitativa: fundamentos y caracterización de sus métodos	79
3.2	El método de investigación	83
3.2.1	El método del estudio de casos	85
3.3	La estrategia de investigación	87
3.3.1	La revisión documental como técnica	88
3.3.2	La técnica de la observación no participante	89
3.3.3	La entrevista semiestructurada como técnica para la recogida de información	92
3.3.4	Los instrumentos: guion de revisión documental; de entrevista y de observación	96
3.3.4.1	Guión de revisión documental	96
3.3.4.2	Guión de observación no participante	97
3.3.4.3	Guión de entrevista semiestructurada	98
3.3.5	Los informantes y los criterios de selección	99
3.3.6	EL acceso al campo, consideraciones principales	101
3.4	La estrategia analítica	103
3.4.1	La transcripción y tratamiento de la información	103
3.4.2	El tratamiento de la información	104
3.4.3	La codificación de los datos	105
3.4.4	La construcción de categorías y el análisis de los datos	106
3.4.5	La construcción del informe final	107
3.4.6	Comunicación de los resultados	108

## **CAPÍTULO CUATRO**

<i>Presentación de resultados</i>	110
4.1 Construcción de metas escolares	110
4.2 La construcción de estrategias de trabajo colaborativo para impulsar la mejora de la calidad de los procesos de aprendizaje	122
4.3 Organización en diferentes proyectos	130
4.4 La convivencia escolar y la construcción de acciones para su reforzamiento	134
4.5 Promoción de la formación docente	137
4.6 Proyectos sociales	138
4.7 El conflicto	139
4.8 Experiencias con su grupo de trabajo	142
Conclusiones	145
Balance y perspectivas	148
Bibliografía	150

## **INTRODUCCIÓN**

El trabajo que presentamos sintetiza los resultados de investigación alcanzados en torno a dar respuesta a interrogantes que se refieren a cómo el colectivo docente de una escuela de educación viene construyendo procesos de interacción escolar para promover el trabajo colaborativo en el marco de una gestión efectiva en la escuela. Se trata de una investigación de corte cualitativo, cuyo objetivo principal consistió en identificar los procesos de interacción y prácticas de trabajo colaborativo que los docentes de la Escuela Primaria Vespertina “Xicohtécatl Axayacatzin” de Ahuashuatepec, Tzompantepec, Tlaxcala, llevan a cabo para el logro de las metas y objetivos escolares.

Específicamente con esta investigación se buscó describir procesos, objetivos y metas de la organización escolar, así como los mecanismos de coordinación y división de tareas escolares donde se involucra el colectivo docente; de la misma forma, se pretendió identificar los procesos de interacción y prácticas de trabajo colaborativo formales y no formales a través de los cuales los miembros del colectivo docente reúnen esfuerzos y despliegan estrategias de coordinación en las actividades y tareas hacia el logro de las metas de la organización, finalmente fue preciso conocer, desde la perspectiva de los miembros del colectivo docente, los obstáculos, dificultades y problemáticas que enfrentan en las prácticas de colaboración durante el ejercicio de sus comisiones escolares, así como sus expectativas de mejora.

La investigación se orienta hacia el ámbito de las interacciones, habiendo empleado como método el estudio de casos que favorece el reconocimiento de los procesos de organización, intercambio de información, toma de decisiones y acuerdos en el grupo de trabajo; identificando el discurso de los participantes, los rituales y productos que se logran a partir de los planteamientos establecidos en la normatividad, referentes a la construcción y seguimiento del plan de mejora escolar, que, en el marco de los procesos de gestión escolar establecen las políticas educativas que el gobierno mexicano implementa, orientándose al cumplimiento de las demandas y necesidades originadas en contextos internos o externos, que

plantean nuevas formas de encaminar acciones en aras de lograr resultados educativos de calidad.

El trabajo que se presenta, se encuentra estructurado en cuatro capítulos con un apartado de conclusiones. En el primer capítulo se presenta el marco contextual, en el que se recuperan los aspectos normativos en los que se encuentra sustentado el tema del trabajo colaborativo, cuya base principal es el artículo tercero que refiere que la educación que imparta el estado, será de calidad, así de la misma forma, en la Ley General de Educación se destaca la importancia de la participación de los padres de familia y los docentes. En la Reforma Integral de la Educación Básica se refiere la importancia del trabajo colaborativo para el logro de los objetivos de aprendizaje, su trabajo colegiado y la participación en la construcción de planes y proyectos. El Consejo Técnico Escolar es uno de los medios de participación docente en el que los docentes interactúan en la construcción de las metas escolares y las estrategias de seguimiento de la Ruta de Mejora Escolar que, junto con la Estrategia Global de Mejora, favorecen la interacción de los individuos para unificar criterios, ideas y soluciones a las problemáticas que se les presentan.

El reto que tiene la escuela en la actualidad es el de establecer y reforzar un cambio de perspectivas individualistas en las que, de acuerdo a las concepciones personales, se estructuraban las prácticas del salón; en ocasiones, perdiendo de vista los objetivos que se persiguen como escuela, o buscando formas propias de llegar al cumplimiento de ellos. Estas prácticas, de acuerdo a la normatividad y la misma necesidad de los miembros, se cambian por otras que favorecen el intercambio de información y la cohesión en el colectivo de docente. Esto implica compartir, exponer, tener apertura, aceptar las ideas de los demás y un alto grado de sentido de colaboración, que podrían contraponerse a los procedimientos que se han venido dando por años.

En el segundo capítulo se identifican las posturas teóricas que refieren el trabajo colaborativo en cuyo eje central se encuentra la organización escolar que posee identidad y cultura propia, en la que existen interacciones entre los individuos de manera dinámica, que comparten intereses, objetivos y metas, cuya significación de los fenómenos depende de sus experiencias de vida, conocimientos e intereses

particulares, siendo estos los que definen la forma en que se articularán los acuerdos y acciones que favorecerán los propósitos establecidos. De acuerdo a esta ruta teórica, se da continuidad al tercer capítulo que presenta la metodología, misma que condujo al reconocimiento de los procesos de interacción y las prácticas de trabajo colaborativo. El método empleado fue el estudio de casos que permite el análisis integral y holístico de la realidad estudiada. “Buscamos el detalle de la interacción y sus contextos” Stake (2010).

En este proceso de análisis se emplearon algunas técnicas de recolección de información, como el análisis documental, la observación participante, entrevistas semi estructuradas a docentes, directivo y supervisión escolar, recopilando las evidencias y experiencias de los sujetos, obteniendo como resultado una descripción amplia y enriquecida de aquellos acontecimientos en que los miembros de la comunidad escolar interactúan, los discursos, significados, el ambiente que predomina, los rituales que se siguen en esos espacios y temporalidades; así, como las circunstancias en que se toman las decisiones.

El estudio favoreció la identificación de los personajes que destacan en esas interacciones, así como el contenido de sus mensajes; las reacciones que produce su discurso, los momentos de tensión, de conflicto y la forma en la que se logran los acuerdos, las prioridades, que como institución tienen, así como la forma en que las discuten, puesto que cada individuo tiene su propia perspectiva, que deberá socializar y con ellas construir en conjunto una sola.

El espacio significativo seleccionado fue la reunión de Consejo Técnico Escolar, mismo que permitió obtener un perfil descriptivo de la realidad que acontece en dicha comunidad educativa, como un acercamiento que describe lo que ocurre en cada espacio escolar y su cultura, pudiendo, de esta manera reflexionar como profesional de la educación, que los individuos tienen una perspectiva interna y que esta es la que influye de manera tajante en el logro de resultados en conjunto.

En el capítulo cuarto, finalmente, se presentan los resultados de este proceso de investigación en el que se incluyen las reflexiones en torno al análisis de los productos obtenidos en las diferentes etapas e instrumentos que conllevan a una

serie de aportaciones que dejan la puerta abierta para reflexiones posteriores en torno a la temática presentada. El contenido se encuentra organizado, de acuerdo a las categorías que fueron analizadas, como son: la construcción de metas escolares, que establecen el camino a seguir, desde el inicio y fin de ciclo escolar por medio de la Ruta de Mejora Escolar, que se va analizando y consolidando a lo largo del ciclo. En este apartado se dio el acercamiento al proceso seguido.

La segunda es la construcción de estrategias de trabajo colaborativo para el impulso de la mejora de la calidad de los procesos de aprendizaje. Esta vertiente permitió el reconocimiento de la apertura de los canales de comunicación como medio de construcción del trabajo colaborativo, de la misma forma se deja entrever que la diversidad de opiniones y perspectivas, dependiendo de la madurez y consolidación del grupo será un medio de construcción u obstáculo para el logro de los objetivos. El conflicto que se encuentra presente y la manera en que lo resuelven.

En este apartado se reconoce la figura del director como miembro clave del grupo que, de acuerdo a su capacidad de gestión, logra la cohesión o división, pues tiene la responsabilidad de generar las condiciones necesarias para el sano desarrollo de su escuela, propiciando los espacios idóneos para la interacción del colectivo docente.

La tercera categoría abarca la organización en diferentes proyectos, esto refiere que el trabajo colegiado cuenta con una ruta de trabajo en la que se establecen tiempos específicos para la planeación, la organización y elaboración de proyectos, implementación y seguimiento, así como la rendición de cuentas, en todo momento realizando la evaluación, reflexión y el replanteamiento de aspectos o estrategias. En el proceso surgen factores que no siempre permiten consolidar el proceso planteado; estos pueden ser: relacionados con las tareas y las trayectorias de los miembros del grupo.

En el cuarto aspecto que abarca el ámbito de la convivencia escolar y la construcción de acciones para su reforzamiento fue de gran valor la observación, pues con ella se pudieron obtener evidencias sobre la influencia de las actividades en la integración del trabajo colaborativo, ya que la relación que se desarrolla día a

día en la escuela es proporcional al tipo de respuesta que se da en las reuniones de trabajo y proyectos institucionales. La convivencia permite el conocimiento del otro, desde el ámbito de las interacciones en los aspectos laborales, sociales y personales, la vivencia de los valores de la organización para establecer y lograr metas comunes.

La promoción de la formación docente es una práctica de trabajo colaborativo, porque como grupo de trabajo se tiene la conciencia y el interés para fortalecer la profesionalización y la calidad en el servicio educativo; en este sentido se destaca la participación de instituciones externas, pero también la supervisión de zona brinda las oportunidades de capacitación. Esta tarea se da de forma voluntaria, dependiendo de los intereses de cada miembro, en algunos casos existe falta de compromiso.

El trabajo colaborativo implica la vinculación con la comunidad y las instituciones para fortalecer la participación ciudadana, en esta se hace presente la figura del director como mediador entre la escuela y la comunidad.

Otros factores que inciden en la colaboración se relacionan con la preparación profesional del grupo; los grupos de edades, el liderazgo del director, la disposición y actitudes de los miembros.

Esto depende de la madurez del grupo y la forma en que el director brinda oportunidades de diálogo y confianza. En este capítulo también se recogen las experiencias de los docentes con su grupo de trabajo, referidas al aprendizaje que, paradójicamente se da entre los grupos extremos de edad, por un lado, esta brecha de edades genera conflicto en la toma de decisiones, en la aportación de opiniones, pero hay enriquecimiento: el joven aprende del maestro de experiencia y viceversa.

Esta experiencia se traslada también en el caso particular de esta escuela, al turno contrario, al compartir espacios, pueden generar tensión, pues aspectos como la evaluación docente también intervienen en la dinámica de trabajo.

El último apartado de este trabajo contiene las conclusiones permitió generar opiniones derivadas a los hallazgos que pueden ser un punto de referencia para debatir o generar nuevos estudios.

# CAPÍTULO UNO

## MARCO INSTITUCIONAL SOBRE LA EDUCACIÓN BÁSICA

### 1.1 MARCO LEGAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

El Sistema de Educación Básica en México es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo integral de la población mexicana, por ser el cimiento en que se fincan las diversas estructuras del país; es impulsor del crecimiento económico, la expansión cultural y social, la mejora de la calidad de vida, al tener como objetivo primordial la formación de individuos con las habilidades y competencias necesarias que les permitan afrontar de manera eficiente y eficaz aquellas situaciones o problemáticas que se presentan en el transcurso de su vida y que se encuentran estrechamente vinculadas con el mejoramiento de las condiciones de vida individuales, familiares, mismas que se proyectan directamente a su entorno comunitario y social en general.

En el siglo XXI, México se encuentra frente a un escenario que muestra una sociedad globalizada, más exigente; cuyos adelantos en la ciencia y la tecnología avanzan a pasos agigantados. Bajo esta perspectiva, es trascendental que la educación básica deba cubrir con calidad sus objetivos formativos a través de la implementación y/o modificación de políticas educativas que tengan seguimiento y evaluación en su cumplimiento, garantizando, de esta manera, que los individuos logren consolidar los aprendizajes, pero que, además, posean las herramientas necesarias para continuar su preparación profesional y superación personal.

El Sistema Educativo Mexicano tiene la misión de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 3º constitucional (DOF., 2016:4), que en su párrafo III especifica que:

*El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizajes de los educandos.*

La Educación mexicana estará orientada a la búsqueda y desarrollo de la ciencia, combatir la ignorancia, contribuir al progreso de la sociedad a través de la promoción de la cultura, la práctica democrática, los valores universales que promueven el respeto a la diversidad, integridad y dignidad humana.

Bajo esta mirada es posible percibir que la educación, que se brindará en todas sus modalidades, debe ser de calidad, digna, estructurada y planeada. Eso marca la pauta para que todos los implicados generen estrategias, de tal manera que se asuman los compromisos establecidos en el marco legal, se organicen y den cumplimiento a lo estipulado, favoreciendo acciones concretas y resultados de calidad.

En la fracción III del artículo 3º constitucional se especifica que, la determinación de los planes y programas de estudio, de la educación básica, en sus niveles: preescolar, primaria y secundaria, es tarea correspondiente del ejecutivo federal, a partir de la consulta y participación con los gobiernos locales y sectores involucrados en el rubro educativo; así mismo, se plantea que el mismo gobierno federal será quien determine los medios y estatutos para el ingreso y permanencia en el servicio profesional docente, en todo momento, resguardando la libertad de cátedra.

Tomando en cuenta estas consideraciones legales es posible entender que, para lograr el objetivo de la educación de calidad, el gobierno federal implementa una serie de medidas que van desde el ajuste en la constitución, desencadenando estrategias y políticas que se traducen en acciones concretas que tienen verificativo en la organización escolar que debe transformar esas acciones en resultados.

El artículo 3º constitucional funge como base de La Ley General de Educación, decretada en el año de 1993, que en su artículo 6º, párrafo IV. Expresa que esta educación: “Será de calidad, entendiéndose por esta, la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del Sistema Educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad” (Gobierno de la república, 2015:1).

En su párrafo 2º se especifica que la educación que se imparta deberá ser participativa, que involucre a los educandos, padres de familia y docentes con el propósito de alcanzar los objetivos que enmarca el artículo 7º de esta misma; mientras que en el artículo 12 de esta misma ley, se refiere a las atribuciones de las autoridades educativas:

*Emitir en las escuelas de educación básica, lineamientos generales para formular los programas de gestión escolar, mismos que tendrán como objetivos; mejorar la infraestructura; comprar los materiales educativos; resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director (Art. 12, párrafo V Bis; Gobierno de la república, 2015:6).*

El acuerdo 592 por el que se articula la Reforma Integral de la Educación Básica, en el año 2011, surge con el propósito de mejorar la calidad educativa y la adopción de un enfoque por competencias, en atención de las demandas del contexto internacional que sugieren organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La Reforma Integral de la Educación Básica entra de lleno en el sexenio del presidente Felipe Calderón Hinojosa, (2009); sentando las bases para el siguiente periodo del Presidente Enrique Peña Nieto, que en su plan Nacional de desarrollo establece “Una educación de calidad” como una de las cinco prioridades de su sexenio, en el que describe una serie de reformas adicionales que favorezcan el logro de educación con calidad.

Los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, describen una política de cambio en la dinámica del Sistema Educativo, a partir de la profesionalización, actualización y evaluación de los docentes en servicio; la modernización de la infraestructura, así como el equipamiento de los centros educativos

En un siguiente orden, se establece la posibilidad de garantizar la pertinencia de los planes y programas de estudios para que los estudiantes tengan un avance exitoso en su trayecto educativo a partir de la definición de estándares curriculares, mejoramiento de materiales educativos, la ampliación de la jornada escolar en las escuelas de Educación Básica, la reformulación del esquema de evaluación de los procesos de aprendizaje y de la pertinencia de los planes y programas de estudios.

Se aborda también en este apartado la incorporación de tecnologías de información y comunicación para favorecer el aprender a aprender a través de diferentes medios y recursos. Un punto importante se da a la disminución del

abandono escolar y la implementación de programas que ayuden a lograr el tránsito de estudiantes de un nivel a otro.

Otro de los aspectos que se abordan en el plan nacional de desarrollo lo constituyen las estrategias para favorecer la inclusión, la igualdad de oportunidades de las poblaciones menos favorecidas, así como la creación de nuevos servicios educativos para aprovechar las instalaciones de los planteles como medios para el reforzamiento y preservación de la cultura nacional del país.

Derivado de la propuesta establecida en el Plan Nacional de Desarrollo se propone el plan Sectorial de Educación 2013- 2018 que aterriza las propuestas en hechos y metas concretas en el rubro educativo, en cada uno de sus niveles. Concretamente para el nivel básico se vuelve a enfatizar sobre la calidad de los aprendizajes en la población con una visión integral, inclusiva, equitativa para toda la población que conforma la república mexicana, favoreciendo la cultura, el cuidado y preservación de la salud.

Tomando como antecedentes los resultados obtenidos de la última valoración de la prueba PISA en 2012, se deja entrever que las prácticas en las organizaciones escolares no son las más idóneas para lograr lo mencionado en el párrafo anterior, por lo que, en el Plan Sectorial de Educación se proponen estrategias que favorezcan una formación continua y capacitación permanente a los maestros en servicio, tomando en cuenta que: “la escuela es un espacio donde también aprenden los maestros, a través del diálogo entre colegas y el trabajo colaborativo, estableciendo el acompañamiento académico que permita fortalecer las competencias profesionales de los docentes” (SEP, 2013:5).

Los gobiernos, nacional y locales establecen, cada uno en su plan de desarrollo la necesidad y prioridad de mejorar en el ámbito educativo, por ello, enfatizan en la mejora de los servicios escolares, apostando a la parte de la profesionalización de los docentes, directivos y supervisores.

En la estrategia 3.1.1., del apartado VI.3 del Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, se aborda la importancia del impulso al desarrollo profesional de los docentes, de la mejora de los programas de formación y la capacitación permanente, así como el seguimiento continuo de la supervisión escolar sobre los

planes y programas educativos, que van orientando el quehacer en cada uno de los diferentes sectores, dentro de los que se encuentra conformado el sistema educativo, para garantizar lo establecido en los estatutos legales que afianzan la implementación de las reformas encaminadas al logro de una educación con calidad.

## **1.2 LA ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO: NIVELES, MODALIDADES Y TIPOLOGÍA DE ESCUELAS**

El sistema Educativo Mexicano está estructurado bajo un conjunto de normas, organismos y componentes como el uso de las tecnologías de la comunicación e información que se encuentran encaminados a proveer de cultura y conocimiento a la sociedad de éste país, conforme a los estatutos marcados en la legislación mexicana que en su artículo 3º constitucional destaca la obligación del estado en la impartición de la educación básica a la población, siendo esta de carácter obligatorio, laico y gratuito, atendiendo a las diferentes modalidades, de tal forma que contribuyan al desarrollo integral de los niños, y el de toda la nación.

Desde su creación, el Sistema Educativo Mexicano estuvo orientado por dos fuentes ideológicas, que, de acuerdo a las opiniones de los expertos como Prawda (1989) y Ornelas (2011), fueron el liberalismo y la justicia social. Ambos se identifican como ejes rectores en la toma de decisiones y la implementación de las políticas que han servido de fundamento en la creación del Sistema Educativo Mexicano. En tal sentido, es importante destacar que en lo que respecta al liberalismo; obedece a esa inquietud de surgir como una nación independiente con sus propias leyes, mismas que se ponen de manifiesto en las reformas de 1833 con Valentín Gómez Farías, quien estructuró reformas que permitieron la libre enseñanza y con el paso de los años darían pauta a la promulgación de planes de estudios y creación de órganos que promuevan la educación en México, como la Real y Pontificia Universidad de México, así como la fundación de las escuelas normales y años más tardes surge la Ley de Instrucción Pública en 1867.

El segundo elemento rector del Sistema Educativo Mexicano, lo constituye el principio de justicia social que se promovió en la época revolucionaria, en el que se

proclamaba por una vida en democracia, igualdad, equidad entre la población, la no dictadura, que implicaba el respeto a las leyes y las oportunidades entre las personas. Por lo tanto, esto favorecería la participación activa de la sociedad mexicana en los quehaceres educativos y con ello, obtener una mirada diferente del progreso, siendo la educación como el medio para su consecución.

En 1921, con la creación de la Secretaría de Educación Pública, se concretan los ideales de ver a la educación como un medio de crecimiento y desarrollo nacional, en el que la población mexicana pueda tener una instrucción básica, a partir de la fundación y creación de escuelas que atiendan las necesidades de alfabetización en todos los rincones del país y con ello, reestructurar la estabilidad nacional.

Al transcurrir los años, cada vez se hacía más evidente la necesidad de estructurar de manera idónea el funcionamiento de las políticas educativas, y como respuesta al fracaso de la mayoría de las estrategias implementadas fue preciso organizar y legislar por la enseñanza obligatoria de la instrucción primaria, objetivo que se concretó en 1934, bajo el gobierno de Lázaro Cárdenas.

A partir de la década de los treinta y a mitad de los años cuarenta, se promueven políticas que impulsan la cobertura educativa. En 1946 se da la reforma al artículo tercero que especifica la obligatoriedad y gratuidad de la primaria, además de dictaminar que toda la educación que imparta el Estado será de forma gratuita. Así, en 1992 firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que, entre sus aspectos más importantes, destaca la transformación de los sistemas de educación básica, extender la cobertura del sistema educativo y elevar la calidad de la educación por medio de la reformulación de contenidos, mejoramiento de los espacios físicos, el fortalecimiento de las fuentes de financiamiento y la revaloración social de la función magisterial.

En 1993 se promulga la Ley General de Educación que, en sus 85 artículos establece los lineamientos para el óptimo desarrollo y ejecución de las tareas que a educación se refiere, siendo en este documento donde se especifican claramente los niveles que comprende el sistema de educación básica, que puede corroborarse en su artículo 37, que son Preescolar, Primaria y Secundaria.

### **1.2.1 Educación Preescolar**

La Educación Preescolar se debe cursar de manera obligatoria, la edad el alumnado que recibe es entre 4 y 5 años. Puede comprender 3 grados: primer grado, 3 años; segundo grado, 4 años y tercer grado, 5 años (SEP, 2011: 6).

Imparte el servicio escolar en la modalidad general, indígena y comunitaria. La Secretaría de Educación Pública, los gobiernos estatales y los particulares deben proporcionar este nivel educativo en los medios rurales y urbanos, mientras que la modalidad indígena le corresponde a la SEP., con la garantía de proporcionar personal docente que desarrolle los procesos de aprendizaje en su propia lengua y con pleno apego.

La formación Preescolar, tiene la misión de favorecer el desarrollo de la creatividad del niño, la seguridad en sí mismo, estimular el autoconocimiento, la curiosidad, el trabajo en grupo con propósitos deliberados. Se debe favorecer la exploración de la palabra escrita y proporcionar experiencias que propicien el desarrollo del pensamiento matemático. Se adquiere la noción de la escritura y se desarrolla la habilidad de la expresión oral.

El Preescolar general se imparte a escuelas que atienden a niños de 3 a 5 años, por educadoras. Precede a la educación primaria, lo ofrece la Secretaría de Educación Pública, en su modalidad de sistema estatal y federal, sí como por algunos particulares en comunidades rurales y urbanas. El horario regular es de 09:00 a 12:00 horas, existen escuelas de tiempo completo, que brindan servicio de 09:00 a 14:00 horas y las de tiempo completo con alimento o de tipo mixto, atiende de 09:00 a 16:00 horas. Es importante destacar que estos servicios se dan de acuerdo a las condiciones y características de la comunidad y región del país.

En la modalidad indígena, se atienden a niños de 4 a 6 años. Se imparte la enseñanza del idioma español como segunda lengua, para poder ingresar a la educación primaria, la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección General de Educación Indígena, brindando el servicio educativo a las poblaciones de las entidades federativas que cuentan con grupos indígenas. Dichas escuelas son atendidas por profesores que dominan la lengua de la etnia de la región.

La Dirección General de Educación Indígena ha puesto énfasis en 4 ejes transversales de acción, que son: la interculturalidad, cuya función primordial es el fomento y diálogo entre las culturas, respetando la diversidad, brindando protección y desarrollo de las manifestaciones sociales, lingüísticas y culturales indígenas. El segundo eje lo conforman los Derechos Humanos por medio del ejercicio y cumplimiento de los derechos humanos de las comunidades indígenas; la igualdad de género que implica la participación activa de hombres y mujeres con pleno apego. Finalmente, la rendición de cuentas que implica la cultura de calidad y difusión de la información.

El sistema de Preescolar comunitario presta sus servicios en localidades mestizas. Este servicio se otorga a comunidades que no cuentan con escuelas de educación Preescolar y Primaria y que tienen más de 35 niños en edad para cursar este nivel. Es impartida por jóvenes egresados de secundaria, que son capacitados como instructores, cuya contratación se gestiona por la misma comunidad que lo requiere, comprometiéndose a darles alojamiento y alimentación. Esta modalidad de servicio depende del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE).

### **1.2.2 Educación Primaria**

La Educación Primaria, al igual que el Preescolar y Secundaria es de carácter obligatorio. Se imparte a niños de 6 a 14 años de edad. Tiene una duración de 6 años y se encuentra distribuido en 6 grados, que van en orden progresivo; previo a la Educación Secundaria. Sus modalidades son de nivel general, bilingüe - bicultural y comunitario. Bajo este esquema, la Secretaría de Educación Pública es quien determina los planes y programas a nivel nacional, ya sea pública o privada.

En la modalidad de Primaria General se atiende a niños de 6 a 14 años de edad en los medios rural (menores a 2500 hab.) y urbano (más de 2500 hab.), a través de un proyecto formativo coherente que da continuidad al desarrollo de competencias. Su sostenimiento es de tipo federal, estatal o particular. Un profesor enseña a un grupo de estudiantes, impartiendo las asignaturas básicas, aunque también se puede contar con profesores especializados que imparten Educación Física, Artística, Danza, Música, Educación Tecnológica o la lengua adicional.

La matrícula se encuentra distribuida en dos turnos, matutino y vespertino, dependiendo de la demanda en cada población, en algunos estados, existe disparidad en la matrícula, habiendo casos de sobredemanda en el turno matutino y el cierre de escuelas que ofrecen el turno vespertino por falta de alumnado.

En el acuerdo 96, emitido por la Secretaría de Educación Pública, en noviembre de 1982, el cual establece la organización y el funcionamiento de las escuelas primarias, describe como objetivo principal lograr que la educación primaria llegue a la población total, con mayor atención en los grupos que se encuentran en edad escolar. En este apartado se identifica la importancia que tiene la educación primaria como formadora de la sociedad mexicana para lograr que acceda a un proceso de cambio y aculturación.

Dentro de las funciones primordiales de la Educación Primaria, se describen en un primer momento la instrucción y el desarrollo de habilidades básicas, el seguimiento de normas, la vivencia de los valores por medio de experiencias diversas que favorezcan la interiorización con evidencia en las actitudes, las relaciones con sus semejantes y así también con el entorno; es decir, el desarrollo de prácticas para poder desempeñarse con eficiencia en los retos que se antepongan a la vida académica y personal en un futuro inmediato y lejano.

La estructura curricular está orientada al favorecimiento de habilidades de tipo intelectual y el reforzamiento de hábitos que permitan el aprendizaje permanente y autónomo, que contribuyan a que el individuo actúe de manera eficiente, con iniciativa y creatividad en la vida cotidiana, movilizando los saberes adquiridos en los aspectos del lenguaje, lectura, escritura, expresión oral; el proceso de búsqueda y selección de información relevante, derivada de diversas fuentes; así mismo, en el documento emitido por la Dirección General de Acreditación, Reincorporación y Revalidación de la SEP (2010:6) se describe que en su Educación Primaria, los alumnos deben: “adquirir conocimientos sobre los fenómenos naturales, los cuidados referentes a su salud, la protección del medio ambiente, el uso racional de los recursos naturales, que proporcionan una visión organizada de la Historia y Geografía de México”.

Se persigue también la formación ética por medio del conocimiento de sus derechos y deberes; la práctica de los valores en su vida personal, en las relaciones con los demás y con su comunidad. El desarrollo de las actitudes propicias para el disfrute de las artes y del ejercicio físico. En pocas palabras: el desarrollo de su ámbito físico, social y emocional.

Los contenidos establecidos en los planes y programas son el medio para que los alumnos logren una formación integral. Bajo este aspecto se maneja el término de *contenidos básicos*, los cuales, según la Dirección General de Acreditación, Reincorporación y Revalidación de la SEP (2010:6) deben entenderse como: “el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten adquirir, organizar y aplicar saberes de diferente orden y complejidad crecientes”.

El mapa curricular emitido en el acuerdo 592, que articula el nivel Preescolar, Primaria y Secundaria, se divide al sistema de educación básica en 4 periodos escolares: el primero abarca los tres grados del nivel Preescolar, el segundo, cubre los primeros tres grados de la Educación Primaria; el tercer periodo abarca el cuarto, quinto y sexto grados de nivel Primaria, mientras que el cuarto periodo lo conforma el nivel Secundaria, siendo en este nivel en el que se debe concretar el perfil de egreso del nivel básico.

La estructura curricular para el nivel Primaria se articula, permitiendo la transversalidad en los contenidos organizados de forma tal que en cada grado se lleva una lógica. El trabajo con Español se lleva a lo largo de los 6 grados; cuyos aprendizajes están centrados en la práctica social del lenguaje, en su modalidad oral y escrita, desarrollando en el alumno la consciencia sobre la importancia de la buena comunicación en las interacciones con sus semejantes, reconociendo la diversidad de expresiones, sabiendo emplear el lenguaje en los diversos contextos.

En Matemáticas se busca que los alumnos desarrollen visiones y percepciones de la realidad, aprendan a plantearse preguntas y buscar diferentes alternativas justificables con procedimientos y resultados, empleando el lenguaje matemático y las expresiones algebraicas; aprendan a interpretar información y conozca los procesos de medición.

La asignatura de Exploración de la Naturaleza y la Sociedad está ubicada en los dos primeros grados del nivel Primaria; centrada en el reconocimiento e integración de experiencias que favorezcan la observación de objetos y fenómenos naturales, los procesos de desarrollo biológico, características, semejanzas y diferencias, encaminadas al conocimiento científico.

La Entidad donde Vivo se imparte en el tercer grado. Uno de los propósitos primordiales es el fortalecimiento del sentido de pertenencia al espacio geográfico y contextual en el que vive, por medio de la identificación de los recursos naturales, sociales, culturales, económicos y políticos de su entidad federativa, pudiendo también fortalecer y comprender la diversidad, además de la identificación de posibles peligros que son derivados de las propias condiciones de su espacio geográfico formando una cultura de prevención.

Ciencias Naturales se cursa en los grados de tercero a sexto y está orientada a la aproximación del estudio de los fenómenos naturales, el desarrollo de los seres vivos en forma gradual con aplicación de métodos que expliquen y fortalezcan los hábitos para un mejor cuidado de la naturaleza.

En Geografía los alumnos dan continuidad a lo adquirido en la asignatura de La Entidad donde Vivo, ampliado a un contexto nacional y global en los grados de cuarto, quinto y sexto, reconociendo la diversidad de los espacios geográficos, la variedad de formas de vida, su cuidado, preservación y la adquisición de la cultura de prevención.

Historia tiene como propósito lograr que los estudiantes tengan conocimiento histórico de su contexto nacional e internacional como proceso formativo, fortaleciendo su bagaje cultural, pero también su pensamiento crítico y reflexivo, siendo consciente del lugar donde está, de donde vino y hacia dónde tendrá que ir. La asignatura de Historia se imparte en cuarto y quinto grado como Historia de México y en sexto grado como Historia Universal.

Formación Cívica y Ética “está encaminada al logro de las competencias cívicas y éticas que permitan a los alumnos tomar decisiones” (SEP, 2011:58). La asignatura pretende que los alumnos desarrollen las habilidades para la convivencia.

Educación Física busca lograr que los alumnos se conozcan a sí mismos y la forma en que se relacionan con los demás, tengan iniciación deportiva y el cuidado de la salud. Se promueve el trabajo colaborativo y el uso adecuado del tiempo libre.

En Educación Artística se propone que los niños tengan acceso a espacios para la expresión y apreciación artística a partir de sus propias características, promoviendo el juego, canto, danza, música en diferentes géneros, escenarios diferentes para la expresión de sus emociones, la corporeidad y la socialización.

Como puede percibirse, estas tendencias en los programas y contenidos, tienen una visión y perspectiva centrada en el aprendizaje permanente.

### **1.2.3 La Educación Secundaria**

La Educación Secundaria es obligatoria desde el año de 1993, también se encuentra dentro del esquema de educación básica en las modalidades: Abierta, General, Para trabajadores, Telesecundaria y Técnica. Estas modalidades se proporcionan de manera escolarizada, exceptuando a la modalidad Abierta, que es la que se encarga de apoyar a las personas mayores de 16 años que por diversas circunstancias no concluyeron la educación Secundaria de manera escolarizada.

El plan de estudios es avalado por la Secretaría de Educación Pública nacional que opera para instituciones públicas y privadas. Su objetivo primordial es “contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria” (SEP, 2011:9). Se pretende fortalecer los contenidos y aprendizajes de los educandos en todo el país.

Dentro de las prioridades principales se hallan el fortalecimiento de las habilidades en el dominio de la lengua, el desarrollo y consolidación de la aplicabilidad de las matemáticas en situaciones de su vida cotidiana, con conciencia y conocimiento científico; derivado del estudio de la Física y Química. Profundizar y sistematizar la formación en el área de Historia, Geografía y Formación Cívica con el propósito de entender los procesos de desarrollo de las culturas, en la búsqueda del desarrollo armónico y social, apoyándose en el aprendizaje de la Lengua

Extranjera y el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, permitiendo ser un ciudadano del siglo XXI.

En el Plan de Estudios 2011, se expresa que para la Educación Secundaria es necesario también el conocimiento sobre su cultura y medio local, a través de la Asignatura Estatal. Se enfoca de igual manera al desarrollo de sus capacidades físicas y motoras como medio de autoconocimiento, aceptación y formación de la personalidad. En esta misma línea se trabaja el conocimiento de las Artes como forma de expresión personal estética y simbólica que consolide su identidad y autonomía.

La escuela Secundaria General se encarga de preparar a los alumnos de 12 a 16 años para el nivel medio superior, cursando en tres años. Por su parte la Secundaria Técnica también prepara para el nivel medio superior, pero se ocupa de formar paralelamente al mundo del trabajo con educación tecnológica de tipo propedéutico. La Telesecundaria prepara a los alumnos por medio de la transmisión y recepción de imágenes en movimiento y sonido a distancia. Existe, además, la secundaria de tipo comunitario que es proporcionada por el CONAFE con instructores de grupo de entre 5 y 15 alumnos.

### **1.3 TENDENCIAS EN EL MARCO DE LA REFORMA EDUCATIVA**

Los cambios realizados en los últimos años en el ámbito educativo, obedecen a una serie de antecedentes que trascienden en el tiempo y recuperan el sentido y valores de tipo nacionalista, así como el anhelo de lograr una justicia social que permita establecer una sociedad que reconozca la importancia de sus raíces, de su historia, que sea consciente del valor de cada individuo, pero también que logre ingresar a la dinámica global en la que se destaque como una nación vanguardista y propositiva, que actúe y no solo reciba del exterior.

Así, en el año 2011 se abren las puertas a un nuevo horizonte que marca el camino hacia la construcción de esa visión de crecimiento y desarrollo por la implementación del nuevo plan de estudios, en el que se propone un modelo educativo basado en un enfoque por competencias, a partir de la vinculación entre

los niveles de educación básica: Preescolar, Primaria y Secundaria por medio de trayectos formativos, cuyo propósito fundamental consiste en:

*Contribuir a la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere la sociedad mexicana del siglo XXI, desde las dimensiones nacional y global, que consideran al ser humano y al ser universal. (SEP, 2011:29).*

Las dimensiones que se mencionan, obedecen a la inquietud de lograr, por un lado, que en la sociedad mexicana se siga fomentando el reconocimiento de los valores y la riqueza que posee la nación y que esta se refleje en el actuar de los ciudadanos, conscientes de la importancia de lograr el crecimiento integral del país, el respeto a la diversidad, la preservación y uso consciente de sus recursos, así como el desarrollo personal de sus ciudadanos.

La segunda dimensión a la que se alude está orientada a una proyección a nivel mundial en la que la nación mexicana se encuentre a la vanguardia, la competitividad y lograr integrar al individuo mexicano, *como “ciudadano del mundo”* por medio del aprendizaje permanente y el aprovechamiento, tanto de los recursos, como de los avances tecnológicos para el beneficio de la Humanidad.

Bajo esta mirada, en la reforma a la educación básica se expresa la importancia de contextualizar; pues la nación mexicana es pluricultural, debido a que cada entidad federativa posee características únicas que difícilmente se pueden homogeneizar a nivel nacional con una sola forma y una sola vertiente. Por ello, la política empleada es de brindar el servicio educativo con equidad y atendiendo a las necesidades de cada región en particular. Se da una especial importancia a las experiencias de los educandos, derivadas de la vida cotidiana, por ello se busca que los alumnos “se asuman como responsables de sus acciones y de sus actitudes para seguir aprendiendo” (SEP, 2011:29).

El Plan de Estudios 2011, se encuentra fundamentado en doce principios pedagógicos que fungen como ejes rectores en los cuales se encaminan las políticas y acciones para el logro de la calidad educativa. Estos doce principios buscan atender rubros muy importantes en el ámbito educativo, encaminando esfuerzos por parte de los actores implicados, así entonces a continuación se retoma cada uno.

El primero consiste en centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje, recordando que el centro y motivo de todo cambio y reforma en el área educativa es lograr resultados de calidad en los alumnos, por ello se busca el aprendizaje permanente, tomando en cuenta sus características, su contexto, sus condiciones culturales y sociales, para que desde su propia realidad logre el proceso de aprendizaje permanente, siendo el docente un elemento clave para el logro de la significatividad de dicho proceso.

El segundo principio se refiere a la planificación para potenciar el aprendizaje. Busca lograr que el proceso de planificación adquiera sentido, que esté sustentado y encaminado al desarrollo de las competencias para la vida a través de la diversidad en las actividades pedagógicas que tengan un impacto en el alumno. Las modalidades pueden ser diversas, sin embargo, la planificación debe partir de condiciones mínimas como el logro del aprendizaje activo y permanente del alumno; la selección de estrategias didácticas que movilicen saberes efectivos, además de la evaluación constante que tenga en cuenta los aprendizajes esperados, el tipo de estrategias a emplear y las formas de trabajo con los alumnos.

El tercer principio consiste en generar ambientes de aprendizaje en los que el alumno sepa lo que se espera de él; de la misma forma, el docente debe identificar el contexto en el que se desenvuelve el alumno, concediendo importancia a los materiales educativos con los que cuenta y el tipo de interacciones que se deben desarrollar entre los mismos actores del proceso educativo.

El cuarto principio pedagógico se refiere a un elemento importante que es el trabajo colaborativo para construir el aprendizaje. Este principio es uno de los ejes rectores del presente trabajo, debido a que denota la importancia de tomar en cuenta a los educandos, pero también el tipo de interacciones que se desarrollan entre el equipo docente: “orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias con el propósito de construir un aprendizaje colectivo” (SEP, 2011:32).

El trabajo colaborativo para la presente investigación es retomado desde el ámbito del equipo docente bajo las dimensiones de la inclusión; que contempla la participación activa de los miembros del colectivo; el establecimiento de las metas

comunes; el liderazgo compartido, en el que todos tienen responsabilidades y compromisos con la organización escolar y con cada uno de los alumnos que asisten a la escuela. El intercambio de recursos; la responsabilidad y corresponsabilidad y finalmente la realización de las actividades y acciones en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asíncrono. Esta última parte concede importancia a un conocimiento y manejo de medios en entornos digitales.

El quinto principio está orientado al énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los estándares curriculares y los aprendizajes esperados. En el Plan de Estudios 2011 (SEP, 2011:33) se definen las competencias:

*Una competencia es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes).*

Así, de esta manera es posible reconocer que en este principio se concreta a describir los resultados de los procesos de aprendizaje, aludiendo a los *Cuatro Pilares de la Educación* que propone Delors (1996): “aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos y aprender a hacer”. Bajo esta mirada se puede reconocer que en estos cuatro pilares se centran las competencias básicas que se deben desarrollar en el estudiante para que en el futuro pueda desempeñarse de manera efectiva, resolviendo efectivamente los problemas y situaciones de su vida, con pleno respeto a su medio y a las demás personas.

Estas competencias sirven como referente para que en el programa de educación básica se desarrollen los estándares curriculares que alimentan las competencias, concibiendo a estos como “descriptores del logro y definen aquello que los alumnos demostrarán al concluir un periodo escolar” (SEP, 2011: 33). Los estándares, también sirven de referencia para el planteamiento de los aprendizajes esperados que son los indicadores que demuestran los logros, de acuerdo a una temporalidad, a lo que el alumno debe conocer y saber hacer.

En el sexto principio se alude al uso de materiales educativos para favorecer el aprendizaje, tanto de los alumnos, como de los maestros, siendo estos de gran diversidad, por ejemplo, la biblioteca escolar, del aula, los materiales audiovisuales, recursos informáticos dentro de los que se destacan los objetos de aprendizaje, los

planes de clase, plataformas y software educativo en el que los maestros y alumnos pueden tener acceso y reforzar los aprendizajes, desarrollando habilidades en lectura, escritura, comunicativas y de socialización, entre otras.

El séptimo principio se refiere a evaluar para aprender, en el que se describe la importancia de la evaluación como proceso integral y permanente, en el que se puedan obtener evidencias de los procesos de aprendizaje realizados, los resultados y las necesidades que deben atenderse en forma constante para lograr que se cumplan con los propósitos planteados. En este sentido, debe tomarse el proceso de evaluación como un proceso formativo, en el que los involucrados conozcan lo que se espera de ellos, y estén conscientes de que el aprendizaje es un proceso que se construye con la participación activa y cada uno asume la responsabilidad que le corresponde.

Este principio se describe con precisión en el acuerdo 696, dentro del cual se establece la normatividad, respecto a la evaluación, acreditación, promoción y certificación en la educación básica, emitido el 20 de septiembre de 2013.

Un octavo principio refiere favorecer la inclusión para favorecer la diversidad. Toma a la educación como un derecho humano, medio por el que se permite ampliar las oportunidades y reducir la igualdad, siendo pertinente e inclusiva.

El noveno principio describe la importancia de incorporar temas de relevancia social, debido a que es importante conocer para actuar en los ámbitos de cuidado del medio ambiente, la vida social, la salud, la diversidad social, cultural o lingüística. Se retoma la práctica de los valores, concientizando para actuar en su entorno.

En cada uno de los niveles que conforman la educación básica, el proceso de evaluación se llevan a cabo de manera similar, sin embargo, en Educación Preescolar, las evaluaciones de los campos formativos se dan en función de los aprendizajes esperados que son el referente principal para describir los avances.

El décimo principio describe el renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela se aborda en el principio número 10. En este se visualiza la importancia de reintegrar a los actores del proceso educativo para unir esfuerzos, en trabajo conjunto para lograr el éxito en los aprendizajes del alumno,

retomando la normatividad como elemento fundamental y que todos las conozcan, las asimilen y las apliquen de manera correcta.

El décimo primer principio habla de reorientar el liderazgo. Que supone un compromiso personal de los individuos hacia su grupo de trabajo, favoreciendo el diálogo informado, por medio de una comunicación efectiva, con respeto y empatía; así mismo, se estimula a la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos. Las características principales del liderazgo son: promover la creatividad colectiva, visión del futuro, innovación en la transformación, el fortalecimiento de la gestión, la promoción del trabajo colaborativo, la asesoría y la orientación, que reforzarán el buen funcionamiento de la organización escolar.

Finalmente, el décimo segundo principio se refiere a la tutoría y asesoría académica en la escuela, que permitirá a los estudiantes o docentes el acompañamiento cercano como una oportunidad de aprendizaje.

Bajo esta propuesta, en el Plan de Estudios 2011, los doce principios se encuentran enmarcados en el desarrollo de las competencias para la vida, las cuales son: para el aprendizaje permanente, manejo de la información, manejo de situaciones, para la convivencia y para la vida en sociedad.

#### **1.4 LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR: LA CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR; AUTONOMÍA Y REGULACIÓN ESCOLAR**

En una organización escolar, se precisa tener una estructura que favorezca la movilidad y fluidez de aquellos proyectos que se ponen en marcha; un sistema de control en el que sea preciso el conjunto de acciones y estrategias que han de llevarse a cabo para lograr la mejora en el servicio educativo, así como a los responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación de dichas estrategias para garantizar así su cumplimiento efectivo y los resultados logrados.

De acuerdo a la normatividad establecida en la reforma educativa, el centro escolar debe estar acoplado de forma tal que el conjunto de acciones y tareas que se realizan, favorezcan el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos que se persiguen en la institución y a nivel sistema educativo, logrando así la calidad en la educación.

Las implicaciones que tiene el seguimiento de un modelo de gestión, requiere compromiso, participación, colaboración e integración del colectivo docente, los padres de familia y de la comunidad en general, además de la organización y estructuración del proyecto escolar que permita visualizar en forma clara las tareas que a cada quien le corresponde realizar, pudiendo dar cumplimiento a lo establecido en el Plan de estudios que marcan las instancias oficiales:

*La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), requiere para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje de docentes, alumnos y padres de familia, entre otros actores de la comunidad. (SEP, 2011: 69).*

El cumplimiento de los objetivos planteados a nivel Sistema Educativo, tienen un alto impacto en México y en el mundo; por ello, el modelo de gestión que se plantea requiere de la participación activa de la comunidad escolar, porque los miembros deben estar comprometidos con el proyecto que se lleva a cabo, siempre y cuando tengan conocimiento de lo que se pretende lograr.

La comunicación efectiva es uno de los medios por los que una organización logra establecer metas y llegar a cumplirlas con éxito; de aquí, que la colaboración es un eje por el que se afianza un proyecto escolar. No basta con las mejores intenciones, se requiere del compromiso y la participación activa.

El Modelo de Gestión Educativa contiene estándares que funcionan como guía para el desarrollo organizativo y, por ende, en este se establecen las funciones de cada participante. La generación de una visión clara y compartida de lo que se ha de lograr, esto es que todos los involucrados deberán tener presente lo que se pretende lograr, pues no es posible caminar si no se conoce el rumbo que se desea tomar y no se conoce la forma y condiciones que presenta el camino.

Todos los participantes deben ser conscientes sobre la realidad que se vive en el contexto escolar, conocer lo que se busca lograr y la manera en que ha de cumplirse con el objetivo, no basta con tener el conocimiento de la normatividad, sino contar con un factor clave: la actitud para participar en ese cambio, y lograr el favorecimiento de las actitudes, es una tarea personal que debe ser promovida en el centro escolar en la persona del director.

Un aspecto importante que también ha de ser considerado en el proceso de gestión es que el proyecto se debe emprender y mejorar con el colectivo. Precisa una propuesta en la que se han tomado en cuenta las opiniones de los miembros de la organización escolar y demás personas involucradas; sus características y necesidades, es necesario reconocer la presencia del otro como fuerza para el logro de los resultados.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica que se propone en la Reforma de la Educación Básica, tiene fundamento en el artículo tercero constitucional y se concreta con mayor profundidad en la Ley General de Educación; en él plantean escenarios a corto, mediano y largo plazo; es decir, que tiene una visión futurista, buscando la eficacia y la mejora, los progresos constantes que favorezcan lograr mejores resultados educativos, puesto que, se busca el logro de una cultura de transformación. Para poder entender de una mejor manera este proyecto de transformación, es preciso identificar un término clave: *la Gestión*.

Puede concebirse como la “visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver una situación o alcanzar un fin determinado” (SEP, 2009). Este concepto encierra un complejo conjunto de acciones y responsabilidades que deben ser sistematizadas, pues invita a todos los integrantes a participar e interactuar en la integración de un plan en el que se encamine a la organización y logre sus objetivos, pero es necesario reconocer que debe haber un plan, este, también debe fundamentarse en un conjunto de antecedentes en los que se detectó e identificó la realidad en dicha organización, así, de la misma forma, se han valorado las necesidades y reconocido las prioridades.

La gestión implica algunos procesos muy importantes como la acción, que es la actividad que se desarrolla para lograr hacer algo; la investigación que implica el seguimiento de un proceso que permite describir, comprender o explicar un fenómeno, dependiendo de su contexto; por otra parte, se encuentra la innovación el desarrollo; es decir, que los conjuntos de acciones emprendidas sean eficientes. Esto es, que la gestión implica “acciones integradas para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo” (SEP, 2009:42).

Al hablar de la Gestión Educativa Estratégica como una opción para el logro de la calidad en los aprendizajes, implica también el reconocimiento de la vinculación entre la Gestión Educativa y la Gestión Estratégica, ya que cada una tiene una concepción diferente a la otra. De acuerdo al Modelo de Gestión Educativa y Estratégica, (2009), la primera se refiere a “Una política del sistema y para el sistema”, mientras que la segunda se concibe como “una competencia y una metacompetencia”. En sí, las dos se conjugan para integrar a la estructura educativa, desde el sistema, las entidades federativas, instancias municipales, las organizaciones escolares, el aula y los procesos pedagógicos para lograr que estos se traduzcan en resultados de mejora en la calidad educativa.

Con ello se persigue que, desde la parte nuclear, que es el centro escolar, el colectivo sea el que emprenda las acciones necesarias para favorecer el crecimiento en cuanto a infraestructura, recursos y la mejora en los procesos pedagógicos a partir de una planeación eficaz, que sea acorde a las necesidades y características del contexto en el que se encuentra.

Las características que menciona el Modelo de Gestión describen en sí un conjunto de prioridades que deben ser tomadas en cuenta en el momento de llevar a cabo el proceso de planeación: la centralidad en lo pedagógico describe, por ejemplo, que todo lo que se haga, debe girar en torno a los procesos de aprendizaje de los alumnos y que estos deben ser eficientes. La reconfiguración, refiere a una tarea más personal, pero que debe ser promovida por las instancias involucradas, pues el paso de un modelo a otro implica conflictos, el rompimiento de esquemas, nuevos conocimientos, pero sobre todo el conocimiento pleno de los propósitos y las metas a lograr en cada unidad dentro del complejo sistema; así como la trascendencia que este proceso tiene a nivel de desarrollo.

Un aspecto relevante que contempla el Modelo de Gestión Educativa Estratégica está en función del trabajo en equipo, en el que todos los miembros de la organización escolar conozcan los propósitos, construyan una visión común y unan esfuerzos para llegar a concretar aquello que se proyecta a partir de las ideas y las acciones.

Los integrantes, al estar involucrados con el proyecto educativo muestran y tienen apertura al aprendizaje, así como para la búsqueda de la innovación como medio para el desarrollo y crecimiento institucional. Para un mejor seguimiento, las instancias correspondientes deben proporcionar el asesoramiento y orientación constante para lograr la profesionalización de los actores del proceso educativo, pudiendo así también caminar hacia el desarrollo de las competencias profesionales en su quehacer cotidiano.

Es preciso aclarar que no basta con la capacitación, es precisa una formación y ello alude al seguimiento pertinente, no burocrático, que busca el cubrir un requisito o trámite que justifique; sino más bien el efectivo desarrollo de acompañamiento y asesoramiento del trabajo.

Dentro de la organización escolar se debe construir una cultura de cohesión y con amplia visión del futuro, bajo una mentalidad de expansión en la cual se pueda reconocer que los trabajos que se efectúan en el presente, tienen alto impacto en el futuro, que puede ser a corto, mediano o largo plazo; sin embargo, es importante recordar que este Modelo de Gestión Educativa Estratégica está encaminado a lograr alumnos con competencias para la vida, reconociendo que lo que se haga en el presente, tendrá repercusiones en la sociedad del futuro.

Finalmente, se aborda el tópico de Intervención Sistémica y Estratégica que está orientada a la estructuración de un plan de acción en el que se dé el seguimiento pertinente, se precisen los objetivos, la misión, visión, exista la descripción de las acciones y los mecanismos de evaluación; se haga el planteamiento de la programación de actividades y los esfuerzos estén encaminados a su cumplimiento efectivo en el que se resuelvan las necesidades propias del centro escolar.

Bajo este modelo, se distinguen los tres tipos de gestión: Institucional, Escolar y Pedagógica. En la primera se traduce lo establecido en las políticas, proponiendo las líneas de acción en cada una de las instancias de la administración educativa, es el eslabón más cercano a la realidad en el aula. Comprende acciones administrativas, gerenciales, política de personal, económico – presupuestales, de planificación, programación y orientación.

Es un proceso que ayuda a la buena conducción de los procesos porque se adecúa a los contextos movilizando elementos, coordinando esfuerzos para convertir las decisiones en acciones cooperativas.

El ámbito de la Gestión escolar es “el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa” (SEP: 2009). Esta está más centrada en las acciones y la forma en que han de organizarse los miembros de la organización escolar para lograr los aprendizajes esperados.

Bajo esta perspectiva, es importante determinar el rol del equipo de trabajo, ya que las acciones que se emprenden están interconectadas con cada miembro y sus responsabilidades. Lo que cada uno lleve a cabo afecta o beneficia directamente a la organización.

Finalmente, la Gestión Pedagógica es la que se lleva a cabo en concreto en el aula, en el trabajo con los alumnos. Es en lo pedagógico en donde se traduce todo lo estructurado en los demás planos de la gestión. Aquí es el espacio en donde se visualiza el éxito o fracaso de las acciones emprendidas; estos se traducen en los logros de los alumnos en sus procesos de aprendizaje.

En el acuerdo 717 (SEP, 2014), en el que se emiten los lineamientos para la formulación de los programas de Gestión Escolar, se especifica la importancia de la autonomía de gestión en la organización escolar. En este documento se plantea el conjunto de acciones y lineamientos por medio de los cuales se describen las atribuciones de las autoridades federales, locales y municipales para ejecutar las acciones y programas encaminadas al fortalecimiento de las escuelas y sus procesos de gestión, cuyos objetivos son: la retroalimentación, basados en los resultados de evaluación, buscando la mejora continua; llevar a cabo su planeación anual, a partir de esos resultados y retroalimentaciones, siendo esta planeación con resultados verificables, así como administrar eficientemente los recursos asignados.

El proceso de Gestión, está inserto en las políticas que se proponen en el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, del Gobierno de la república que contempla el rubro de la Educación de calidad, especificando que la autonomía de gestión “es la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece” (SEP, 2014: 1).

Esta premisa confiere en todo a la responsabilidad de los resultados educativos a la escuela y a su organización.

Como responsable y autónoma en su toma de decisiones, la escuela está obligada a impartir un servicio de calidad, en el que se destaquen los resultados positivos, a partir de la calidad en los procesos de aprendizajes, la permanencia, equidad e igualdad de oportunidades de los alumnos inscritos en ella. Esto requiere compromiso de los miembros de la comunidad, así como de la presencia y el acompañamiento permanente de las autoridades educativas, por medio de la asesoría, capacitación y orientación.

En su capítulo II, el acuerdo 717 (SEP, 2014) establece el conjunto de acciones que las autoridades educativas deberán atender en cada uno de los centros escolares de educación básica, estos se refieren al cumplimiento de la normalidad mínima establecida en los lineamientos de Consejos Técnicos Escolares (a abordarse más adelante); vigilar el cumplimiento de la normatividad en cuanto a los cargos ocupacionales; el respeto al tiempo establecido en las jornadas de trabajo; la descarga administrativa del centro escolar; la disponibilidad de equipamiento; la presencia del director en las aulas, observando el cumplimiento de la actividad pedagógica con los alumnos.

Busca el fortalecimiento de la tarea administrativa del supervisor, centrándose en el acompañamiento pedagógico; de igual forma se busca favorecer la convivencia escolar, la equidad e igualdad; la participación activa de los padres de familia y de la comunidad.

En este acuerdo 717, se especifican las prioridades que debe observar la organización escolar. La primera se refiere a la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas para poder aprender a aprender. La segunda se refiere al cumplimiento de la normalidad mínima, que implica poder brindar servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar, que los grupos dispongan de maestros todos los días del ciclo escolar, el inicio puntual de las actividades escolares, la asistencia de los alumnos a la escuela, que se cuenten con los materiales para poder desarrollar los procesos de aprendizaje, así como que los alumnos se involucren en el trabajo.

La tercera prioridad abarca la disminución del rezago y el abandono escolar. La cuarta busca la retención de los alumnos y lograr que concluyan su educación básica en las mejores condiciones. Una quinta prioridad busca el desarrollo de la buena convivencia escolar, en donde los alumnos, maestros y padres de familia adopten las medidas que favorezcan la salud emocional y social de los alumnos lo cual implica a la sexta prioridad que se refiere a la participación social.

La séptima contempla el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de zona como instancias para la toma de decisiones; la octava retoma la importancia de la descarga administrativa como medio para el logro de los procesos de acompañamiento pedagógico y la última retoma como punto importante a la evaluación.

En este sentido, las acciones se traducen directamente en el centro escolar, y por ello se hace hincapié en los miembros, así como en la supervisión escolar, porque ellos son los ejecutores de este proyecto y ellos son los que han de trabajar para dar cuenta de los resultados a las instancias correspondientes.

### **1.5 INSTANCIAS DE TOMA DE DECISIONES ESCOLARES: CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR Y CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**

La escuela es uno de los espacios en los que se experimenta un conjunto de interacciones que están encaminadas a la movilización de estrategias y acciones, orientadas a la búsqueda de los medios eficientes para lograr los aprendizajes en los alumnos. Cada grupo es un universo de complejidades a las que se enfrenta el docente y el alumnado, sin embargo, la misma dinámica conlleva a la sensación de estar solo y con un conjunto de situaciones; de aquí la importancia de contar con un cuerpo colegiado en el que se establezca un espacio de reflexión, análisis y búsqueda de soluciones en el grupo de maestros que conforman la organización escolar.

En los acuerdos 96, 97, y 98, se establece la existencia de un consejo consultivo en los que los docentes reflexionan en torno a las situaciones que se presentan, sin embargo, con la misma rutina y en ocasiones la ligereza en la aplicación de la normatividad, el conjunto de actividades cotidianas y la gran

demanda de actividades administrativas por concluir, hicieron que por un largo periodo, estos consejos existieran como un fantasma, debido que en muchas instituciones educativas se cumplía con el requisito, solo por trámite y en realidad no sesionaba este consejo. En muchos de los casos, se establecían las comisiones, pero no operaban o su seguimiento era muy pobre.

En el año 2013, La Secretaría de Educación Pública, como una de las estrategias para favorecer el cumplimiento cabal de la reforma educativa establece el Consejo Técnico Escolar, reforzando lo referente al logro de la autonomía de gestión en la escuela.

El Consejo Técnico Escolar proporciona el espacio que favorece las condiciones para la reflexión colectiva en torno a las problemáticas, situaciones de infraestructura o tareas administrativas y de participación social con el propósito de mejorar la calidad en el servicio educativo. Es “un órgano colegiado y profesional revitalizado para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela” (SEP, 2013:5).

Bajo esta línea se hace referencia a una reestructuración del centro escolar, como lo marcan las políticas de los consejos técnicos escolares, en los que, de acuerdo a los lineamientos del CTE (2013:5) se menciona que:

*El Consejo Técnico Escolar (CTE) representa una oportunidad para que el personal docente, bajo el liderazgo del director y el acompañamiento cercano del supervisor, discuta y acuerde en torno de los desafíos que le representan los resultados que obtienen los alumnos que asisten a la escuela.*

De esta manera, se reconoce la importancia que resalta la escuela como organización en la que los miembros, trabajen en colaborativo, porque es en estos espacios donde el colectivo docente, a partir del trabajo colegiado, la autoevaluación escolar, la toma de decisiones compartida y el compromiso de mejorar la calidad educativa, tiene el poder de transformar los centros escolares y generar aprendizajes pertinentes y relevantes en los alumnos” (Lineamientos CTE, 2013:7).

Las políticas actuales en el ámbito de la educación apuestan por una gestión de los centros escolares que conduzcan a lograr una autonomía del centro en el que la toma de decisiones se encuentre en el interior y apueste por el mejoramiento

de las condiciones en que se encuentre, se evalúe y reflexione de manera constante sobre las prácticas y los resultados en los aprendizajes.

En el acuerdo 717 se expresan los lineamientos para la formulación de los programas de Gestión Escolar, los cuales apuestan por una educación obligatoria de calidad, en la que los materiales y métodos educativos sean el eje de la organización de los procesos de mejora. Alude a la equidad, participación activa, y con el sentido de responsabilidad social. En este mismo acuerdo se sustenta la evaluación reflexiva, constante; cuyos resultados son empleados como base para el progreso de la institución, apostando a la autonomía de gestión.

En este proceso de autonomía, se requiere de la participación del colectivo docente, para desarrollar un trabajo colegiado, del cual fluyan las iniciativas, propuestas, seguimiento y rendición de cuentas.

Sobre la línea de la normatividad, se considera que el Consejo Técnico Escolar es el espacio idóneo para el análisis, la reflexión y la toma de decisiones que propicien la mejora de los aprendizajes a partir del trabajo colegiado y la colaboración de los docentes; este debe contar con un liderazgo compartido, el consenso y la responsabilidad en cada integrante que conlleve a la autonomía de la gestión.

En el documento que contiene los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos escolares se establecen las condiciones bajo las cuales se normarán las actividades: Los participantes son todos los integrantes de la organización escolar y los actores educativos relacionados con el ámbito educativo; el presidente es el director o supervisor escolar. Las reuniones se llevarán a cabo de acuerdo a lo que dictaminen las autoridades educativas, estas fechas se deben cumplir y por ningún motivo se llevarán a cabo otras actividades en su lugar.

Los consejos funcionarán cada ciclo escolar en dos fases: la *fase intensiva*, que se llevará a cabo en los 5 días previos al inicio del ciclo escolar; mientras que la segunda, denominada *fase ordinaria* que se realiza periódicamente durante el ciclo escolar (En los ciclos escolares: 2013- 2014, 2014-2015, 2015 – 2016, se han llevado a cabo en el último viernes de cada mes).

Las actividades de estos consejos tendrán impacto en la escuela de educación básica, en el aula y se reflejarán a la comunidad. Atenderán procesos de gestión de la enseñanza y aprendizaje, la gestión escolar y la participación social en beneficio de los alumnos.

Dentro del aspecto del funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, el CTE. Tiene la misión de “asegurar la eficacia y eficiencia del servicio educativo que se presta en la escuela” (SEP, 2013:10). Para lograr este cometido es preciso ejecutar las tareas de: revisión de logros, planeación, optimizar recursos, fomentar el desarrollo profesional, fortaleciendo la unidad y autonomía en el centro escolar.

Las atribuciones de los Consejos Técnicos están enfocadas a tareas primordiales: la revisión constante, evaluación, establecimiento de metas de logro académico, revisión continua, establecer un ambiente de organización para el trabajo efectivo, trabajar en colaborativo para la búsqueda de soluciones a los conflictos que se presentan; gestión de apoyos para la formación continua, así como el fortalecimiento institucional en cuanto a la infraestructura y los servicios educativos de calidad.

En el artículo 14 de este documento (SEP, 2013), se dedica un apartado al trabajo colaborativo el que se establece que como colectivo se cuidará del alumnado, a partir de la distribución de tareas y actividades, fortaleciendo y construyendo el aprendizaje entre pares como medio para el cumplimiento de la normalidad mínima establecida en la normatividad.

Por lo tanto, es posible percibir que el Consejo Técnico Escolar es uno de los medios de acción del colectivo docente en el que se puede identificar y dar pauta al aprendizaje cooperativo y participativo para poder lograr los resultados de calidad en los alumnos.

Otra instancia que es importante para la búsqueda de la calidad de los aprendizajes y de la educación en general es el Consejo Escolar de Participación Social como un órgano de consulta y participación, integrando a la escuela y a la comunidad.

En el acuerdo 716 (DOF, 2013) se establecen los lineamientos para el funcionamiento de dichos consejos, que funcionarán desde el ámbito nacional,

estatal, municipal y finalmente en la escuela, a partir de un proyecto de participación social en la educación que fomentará: la participación, las propuestas pedagógicas, lo referente a la infraestructura del centro, el reconocimiento social, el desarrollo social, la autonomía de gestión, el seguimiento a la normalidad mínima y la rendición de cuentas.

En el título V del acuerdo 716 se especifican las funciones del Consejo Escolar de Participación Social, así como los miembros que lo integran (padres de familia, representantes de sus asociaciones, maestros, representantes sindicales, directivo, exalumnos y miembros interesados). Dentro de las atribuciones se primordiales está el conocimiento del calendario escolar, las metas educativas, avance de actividades escolares, dar seguimiento a las acciones de educadores y autoridades, conforme a lo específico en la Ley General de Educación, reconocerá y ejecutará acciones de prevención de delitos y actividades que perjudiquen el sano desarrollo de los alumnos.

Una de actividad primordial es la sensibilización de la comunidad, reconocer y estimular a los alumnos, maestros y directivos; promover actividades extraescolares que contribuyan a la formación de los educandos; coadyuvar a ejecutar los programas de protección civil, además de alentar el interés de los educandos en su desempeño escolar, opinando sobre los asuntos de índole pedagógico y otras actividades generales.

Su conformación está plenamente regulada, así como sus funciones están normadas y de acuerdo a lo que determinen las instancias locales, sujetándose a los lineamientos de orden general. Estos consejos tendrán una duración de dos años en el cargo. En el artículo 40 se especifica el proceso de organización y los tiempos plenamente identificados y este calendario tendrá cumplimiento de carácter obligatorio.

La rendición de cuentas es un elemento importante en el Consejo Escolar de Participación Social porque es un medio de transparencia en las acciones, además de que obliga a los participantes a responsabilizarse y comprometerse con su labor educativa.

Dentro de este análisis contextual que rodea el tema que se abordó, es posible reconocer que la organización escolar es uno más de los aspectos que mueven un complejo conjunto de redes que conforman el llamado Sistema Educativo Mexicano, que a su vez se encuentra integrado en un macrosistema de gran complejidad, debido a que es de orden mundial. Sin embargo, la estructura medular en donde se gesta el trabajo con los alumnos, es precisamente la organización escolar, cuyos actores principales son el directivo, los docentes, alumnos y en segundo peldaño los padres de familia, que son los que cubren la esfera organizacional, junto con las autoridades educativas, que son las que vigilan el cumplimiento de lo establecido por la normatividad.

Así, el grupo de docentes de la escuela llevan una dinámica regida por un sistema, un conjunto de normas que operan en determinadas condiciones que determina el ambiente, la comunidad, logrando una realidad única que caracteriza la forma de operar a la institución educativa.

Por ello, aquellas formas de integración e interacción deben ser analizadas para poder comprender el por qué en diversas situaciones pareciera no haber avances, o de lo contrario, conocer qué hace exitoso a un centro escolar.

## **CAPÍTULO DOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR COMO OBJETO DE CONOCIMIENTO**

La sociedad está conformada por estructuras agrupadas y relacionadas entre sí en las que los individuos interactúan y resuelven sus necesidades prioritarias, dado que, en forma aislada, un individuo difícilmente podría resolver sus principales requerimientos con los cuales pueda alcanzar un tipo de vida estable.

Es posible identificar a la familia como unidad básica de la sociedad y claramente puede distinguirse que este grupo tiene objetivos y necesidades que cumplir, por lo tanto, hay otros grupos que presentan ese mismo tipo de necesidades y se reúnen para lograrlos en forma conjunta, obteniendo el beneficio a más personas, siendo así la explicación más concreta del surgimiento de las organizaciones.

La organización es un ente de creación humana, que está orientado hacia el logro de objetivos, contemplando recursos materiales y humanos. Como ente social tiene que ser administrado, dispone de una estructura jerárquica, en la que los elementos y componentes se relacionan entre sí por medio de la comunicación, la autoridad, liderazgo, logro de objetivos entre, otros.

Las organizaciones tienen una identidad, carácter y razón de ser. Las necesidades que tienden a satisfacer son variadas, su estructura y funcionamiento, dependen de la forma y definición de su operatividad a cargo del grupo y los fines para los que se han creado. Bajo esta perspectiva, Santos (2000:69) lo expresa:

*La escuela se encuentra enclavada en la misma cultura y, dependiendo de la forma de entender el poder, las relaciones interpersonales, luchas intestinas, valores públicos, normas y su acatamiento, es como la hacen diferente o semejante a otras.*

La escuela es una organización en la que convergen posiciones, estructuras, que, por un lado, están creadas para cumplir ciertos objetivos específicos en la sociedad, además de desempeñar un rol de gran importancia e interés para las estructuras formales y no formales, en la medida en que, después de la familia, son

el espacio de formación de los individuos, ciudadanos y que, las dos primeras, junto con otras instituciones definen el tipo de sociedad.

Existen diferentes posturas para el análisis del ente escolar, que dependiendo de la visión y el enfoque es como se interpreta, sin embargo, cabe hacer mención que en todas ellas, se reconoce que la escuela es una organización compleja, que no admite ser analizada desde una sola postura del prisma; más bien para lograr el inicio de su análisis es preciso valorar que posee diferentes dimensiones y que están relacionadas estrechamente, que valorar una, supone retomar las demás facetas que la componen.

Así mismo, conviene reconocer el término mismo de “escuela”, pues en ella se presentan diferentes actos que son de gran relevancia social, porque en ella se lleva a cabo el proceso educativo, término que ha sido también objeto de grandes disertaciones a través de los años, por ser un proceso complejo, al igual que el término, motivo de discusión.

Numerosos autores definen a la escuela desde diferentes posturas, sin embargo, es importante destacar que en este momento se abordará el término de escuela desde la perspectiva de organización; para ello, es preciso evocar algunas definiciones de autores para poder obtener un panorama de mayor amplitud que favorezca la noción del concepto.

Es preciso denotar que la escuela como organización no es de reciente aparición, más bien surge desde épocas históricas relevantes, que como menciona Tyler (1996:18) quien, a manera de explicación describe que:

*La escuela no aparece de repente, sino que es una institución cultural ubicua que existe en las culturas clásicas, en la Europa medieval cristiana y en el pre y post – renacentista, así como en la mayor parte de las civilizaciones no occidentales.*

En el centro escolar, se ejercen diferentes tipos de interacciones entre los miembros y el ambiente. Este organismo funciona de acuerdo a una estructura mayor que claramente se puede identificar como el Sistema Educativo, sus diferentes niveles y modalidades. Sin embargo, las situaciones que se presentan dentro de este, son únicas y particulares, que, aun estando regidos por una normatividad, en su estructura interna, ocurren situaciones únicas e inéditas.

El colegiado docente es como un órgano que participa en forma dinámica en la toma de decisiones y en el planteamiento de acciones conjuntas a fin de conseguir el logro educativo de la escuela (Fierro, 1998; citado en Navarro: 2012) La figura del director ejerce mucha influencia en los avances en la mejora del centro escolar y depende en gran parte de la forma en que la cabeza asume las responsabilidades.

Bajo este enfoque es necesario mirar a la organización escolar como el ente en el que interactúan individuos que tienen el propósito de poner su esfuerzo compartido para lograr los objetivos personales e institucionales. Estos últimos son producto de las interacciones, de la evaluación y detección de necesidades prioritarias que favorezcan el logro de los aprendizajes.

Existe una sinergia en la que convergen dos estructuras: una formal y la otra informal. La primera se refiere a la parte normativa, que agrupa la parte institucionalizadora, que está ligada a las reglas, disposiciones legales y oficiales que dictan su funcionamiento y estructura; mientras que la segunda se refiere a la parte en la cual, los miembros establecen su propia forma de cumplir con las primeras, aquellos acuerdos informales, las prácticas cotidianas que son las que van modelando su conducta, su forma de interpretar y desempeñar sus tareas. Implica también la forma en que los miembros interactúan con los otros y que estas relaciones juegan un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos y propósitos que se establecen. Al respecto Santos (2000:84) describe:

*Muchos de los rituales tienen un carácter informal, no constituyen prescripciones que constituyen un corpus escrito y articulado. Sin embargo, desempeñan un papel en el entramado cultural de la escuela.*

Cada personaje que desempeña una función en la organización, posee una individualidad y un sistema de creencias, signos y significados con los que se da a conocer y comprende el acto del otro, conformando una identidad institucional que va a ser única y distinta a las demás, pues posee un sistema de pensamientos, ideologías, valores y normas.

Conviene entonces identificar el tipo de interacciones que se desarrollan dentro de la escuela, porque son estas las que van a permitir comprender la forma

en que articulan esos acuerdos y acciones que favorecerán el logro de los propósitos, mejora de los aprendizajes establecidos como colectivo docente, bajo la guía del director, tal como lo establece la normatividad.

Para su estudio, es preciso apoyarse de diferentes ciencias, entre ellas: La Psicología de las Organizaciones, Política, las Ciencias Administrativas, entre otras. Además de nutrirse por diferentes teorías que van del campo de la industrial, comercial y de Administración. Con estas diferentes perspectivas se va construyendo una visión más integral en la conceptualización de este ente como una figura distinta de aquellas que se encargan de otro tipo de servicios, sin embargo, aquellas encargadas de brindar servicio educativo, tienen una característica que merece ser analizada de diferente manera.

Autores como Tyler (1996), Owens (1989) y González (2008) coinciden en determinar que la escuela es una organización compleja, debido a su estructura que se encuentra sostenida por dos vertientes: un aspecto formal y otro informal. Ambos juegan papeles determinantes en los que es preciso reconocer las características, la forma en que se relacionan y los efectos que producen, dado que, de acuerdo al peso que representa cada una, es la forma en que los miembros estarán actuando y generando las dinámicas correspondientes y los resultados en sus metas.

## **2.2 DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SU CARACTERIZACIÓN**

La escuela se encuentra caracterizada por un conglomerado de perfiles y características que la convierten en un espacio muy singular. En el estudio de las organizaciones escolares, sus dimensiones y características, es preciso retomar a González que ofrece una serie de premisas que son muy pertinentes para la descripción del presente apartado. Si bien es cierto que existe gran variedad de aportaciones teóricas al respecto, durante el transcurso de este apartado se retomarán. Volviendo al encause, es preciso identificar al centro escolar como uno de los medios más importantes para la sociedad, pero también es un elemento clave, debido a que en este se concreta el planteamiento de todas aquellas políticas, reformas, estructuras y planeación curricular de un país y concretamente de un

sistema educativo, que, como lo manifiesta Perrenoud (2012:22). “en numerosos países, se justifica el énfasis puesto en las competencias por la preocupación de preparar a los jóvenes para la vida que les espera”.

Todas aquellas acciones encaminadas por los gobiernos, obedecen a un afán de lograr un mejor desarrollo educativo en sus países. Lo que implica el poder mirar desde el interior del centro escolar e identificar aquellas particularidades que dentro de este mismo organismo se viven y que son estas las que determinan el perfil institucional y la forma de conducirse.

Para la organización escolar el principal objetivo o prioridad es el logro de los aprendizajes significativos de los alumnos, que detrás de esto hay una gran gama de acciones y organización (como parte de un proceso, no como entidad) por parte de los miembros, el reconocimiento de las tareas y funciones que a cada participante le corresponde desempeñar. Consiste en la cuadratura de aquellos aspectos normativos, que corresponden a la parte estructural del sistema educativo, las políticas exteriores y las interiores, los propósitos que se enmarcan en el plan de estudios correspondiente al nivel en que opera la escuela.

A la organización escolar se le debe analizar desde sus diferentes facetas, no solo desde una, ya que los componentes y su estructura son diversas, por ello, cuando se estudia a la escuela, debe hacerse desde una parte estructural, de relaciones, de procesos, su cultura, su entorno.

Esquema 1. Dimensiones de la organización.



Fuente: González, 2008.

### 2.2.1 Dimensión Estructural

Contempla la parte más interna y que sostiene a la organización, el argumento que la nutre, deriva de la parte formal que la conforma, puesto que existe una parte normativa en la que se determinan los roles y las funciones que a cada integrante le corresponde llevar a cabo.

González (2008) especifica que las estructuras organizativas pueden ser “más o menos participativas, más o menos jerarquizadas, más o menos rígidas”. En tal sentido, se puede especificar que esto dependerá de la forma en que se encuentre dividido el trabajo, a lo que esta misma autora denomina *parcelas de actuación*, así como la toma de decisiones sobre aspectos que están relacionados, entrelazados y que conforman la unidad organizativa.

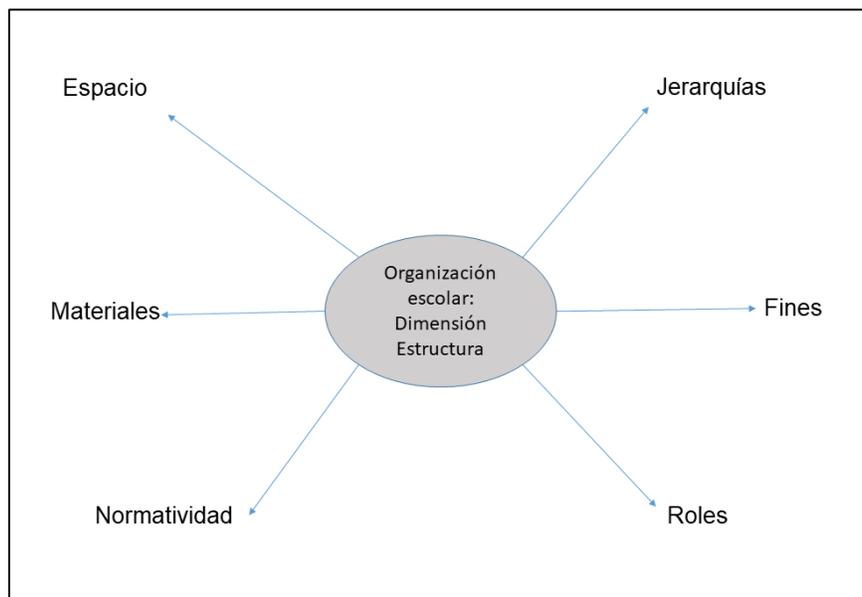
Los aspectos fundamentales que se deben de considerar en la vida organizacional son aquellos que están orientados al *desempeño de roles*: de maestros, director, coordinador y todas las tareas y responsabilidades.

Otro de los aspectos es la existencia de las *unidades organizativas* que dan vida al desempeño de roles, que se traducen en los departamentos didácticos, equipo directivo, consejo escolar, describiendo los cargos y las funciones. Los mecanismos formales para la toma de decisiones, comunicación e información y la coordinación entre los docentes, dirección y control de la actividad, misma que debe ser conocida por todos y teniendo a sus respectivos responsables.

González (2008) también especifica que en esta parte estructural se encuentra la estructura de tareas, horarios, los patrones de agrupamiento de los alumnos, que caracteriza al proceso de enseñanza de los alumnos. Finalmente se encuentra la estructura física e infraestructura de la escuela, que lo conforman los espacios, materiales y recursos, la distribución y regulación de su uso.

La organización escolar, desde su dimensión estructural, posee una jerarquía y que la caracteriza como una entidad. Santos (2000) describe que la escuela posee fines que se formulan en el ámbito legal que la sostiene, está integrada por personas que desempeñan tareas derivadas del sistema de roles que se especifican y cumplen con actividades de tipo administrativo y de organización, las funciones se desempeñan de acuerdo a la estructura. La normatividad es la que regula sus

funciones aunado a ello el *material enclave y espacial* que la define en el tiempo y espacio.



Fuente: Santos (2000).

## 2.2.2 Dimensión de Relaciones

La organización escolar posee la característica de tener diferentes aristas por medio de las cuales debe visualizarse, no es posible determinar su situación por una sola dimensión. Después de la relación estructural y funcional, debe analizarse la dimensión que se refiere a las relaciones entre los miembros que la conforman, esta es muy importante como las demás, sin embargo, es preciso reconocer su vitalidad y la necesidad de que exista un lazo sano que permita movilizar de manera efectiva el trabajo y desarrollo de las acciones, así como el flujo de la comunicación y favorezca la toma de decisiones.

González (2008) refiere que en el entramado se distinguen las relaciones formales e informales, estas son derivadas de las ideas, concepciones e intereses que no siempre son similares, sin embargo, en el marco de ellas se generan las interacciones en forma permanente y cotidiana, marcando el *tono, la vida social y académica* del centro. En el quehacer cotidiano dentro de la organización siempre se desarrollan relaciones, que pueden estar normadas y otras que no lo están, que no se encuentran establecidas en el marco normativo.

En la mayoría de las organizaciones, ya sean de carácter educativo o no, se hace alusión a cierto margen en el proceso de las relaciones, que estas deben ser de tipo formal. No siempre se sigue ese patrón, debido a que la cotidianidad y los acontecimientos van favoreciendo interacciones más profundas que implican el reconocimiento de características especiales y afinidades que las vuelven más estrechas.

La organización escolar, según González (2008) es de naturaleza compleja, inestable, conflictiva y específica, pues está compuesta por individuos y grupos de intereses particulares que se involucran en dinámicas que tienen la finalidad de satisfacer dichos intereses, provocando en ocasiones pactos, negociaciones, coaliciones, luchas o conflictos. Por eso, las actividades dentro de la organización son de tipo estratégico, condicionándola a los propios intereses de los integrantes. “Las relaciones de poder en lugares determinados son el resultado de prácticas en dichos lugares, más que de un producto automático de recursos de otros sitios” (Whirly, 1985; citado en González, 2008:19).

Bajo la perspectiva de la micropolítica, el centro escolar es una entidad política que está formada por intereses de diferentes grupos e individuos que traen como consecuencia la persecución de metas unívocas y compartidas por todos. Estas metas, guían el comportamiento de un modo uniforme y ordenado. Una cuestión interesante que plantea González (2008) describe que, si en una organización existieran metas diferentes, esta sería una condición natural, la cual trae como consecuencia inminente el conflicto, sin embargo, cuando existe una necesidad de influir en las decisiones y asuntos escolares, además de que hay escasez de recursos, los individuos tratarán de alcanzar sus propias metas, influyendo en los otros, pactando, con el propósito de establecer el control.

Bajo esta dinámica, dentro de la dimensión de las relaciones, la micropolítica tiene una fuerte injerencia, debido a que, para conseguir sus propios intereses, los individuos requieren del apoyo de otros compañeros con los que se puedan establecer alianzas, identificando los momentos importantes en los que se deben tomar decisiones, trabajando con antelación y poder influir en los demás para lograr que las dinámicas continúen el cauce, según sus intereses.

Estas relaciones son de tipo informal, no forman parte de una normatividad, ocurren en el seno de la organización en la que los individuos se agrupan, para poder ejercer el control y el dominio de la organización que se trate implementando ideologías y prácticas que esconden intereses de unos cuantos.

Dentro del espacio de trabajo, los integrantes conviven, compartiendo intereses, objetivos y valores comunes, sin embargo, existen algunas situaciones en las que se pueden generar discordancias, provocando la separación y en ocasiones su confrontación, generando conflictos y un ambiente de tensión.

González (2008) expresa que la organización escolar no puede entenderse si no es por sus integrantes, sus interacciones y el intercambio de significados entre sí, lo que permite la construcción de la realidad escolar y la identidad de la misma organización. Menciona que la organización escolar es un espacio de lucha entre intereses por medio de los cuales se llevan a cabo negociaciones para construir la vida escolar.

Los procesos de toma de decisiones, según González (2008), son muy importantes, porque en ellos se puede observar de una manera más efectiva la micropolítica, debido a que reflejan en poder relativo, que cada parte puede movilizar para influir en otra o para protegerse ella misma. Los procesos de lucha política por el control y la definición cognitiva e ideológica del centro escolar, así como las metas y estructura de dicha organización.

El poder y el control son uno de los elementos presentes en el centro escolar, aun siendo este un espacio en el que se promueven las prácticas para el aprendizaje efectivo, sin embargo, no deja de ser una organización en la que se mueven intereses de tipo profesional y de poder.

Otro de los aspectos que implica la dimensión de relaciones lo conforma la parte de las relaciones de tipo profesional en las que se basan los procesos de aprendizaje, manteniendo por ende relaciones de trabajo.

González (2008), especifica que estas relaciones profesionales adoptan diferentes facetas en la cotidianidad, aun existiendo normas que las regulen. La forma en que predominen varía de centro a centro, sin embargo, las más comunes son aquellas de carácter individualista, que se limitan solo a responder a las

cuestiones de formalidad y burocracia. En otros casos las relaciones profesionales son de tipo conflictivo debido a los procesos y modos de hacer una u otra cosa, pero también pueden existir relaciones que implican la cooperación y coordinación en los que se lleva a cabo el trabajo colaborativo que tiene como base el manejo de los procesos de aprendizaje, seguimiento, control y evaluación.

### **2.2.3 Dimensión de Procesos**

Es otra de las aristas por las que debe ser analizada la organización. Tratándose de la organización escolar, es importante destacar a los procesos de desarrollo curricular y los procesos de enseñanza – aprendizaje. Para su adecuado funcionamiento, se llevan a cabo otros que tienen gran impacto en los primeros.

En un primer orden aparecen los procesos de tipo *organizativo*, considerando este término como parte del proceso administrativo que implica, la planeación, organización, implementación, evaluación y control. Estos procesos contemplan la elaboración de los planes y programas, el proceso de evaluación y el seguimiento de las actividades que involucran la mejora e innovación, el liderazgo y la coordinación, entre otros, como distingue González (2008) no se dan de la misma forma en los centros, varían, dependiendo de las características, por ejemplo, el nivel de individualismo, la cooperación, el conflicto o la colaboración.

### **2.2.4 Dimensión Valores (Cultura)**

La cultura dentro de la organización constituye un esquema imprescindible, más no visible, ya que se encuentra implícita dentro de la dinámica de la escuela. Esta es concebida como “la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a como funcione y sea un centro escolar (López, 1994; Diez, 1999; citados en González., 2008:30).

El término *cultura* abarca diferentes elementos y aspectos que la identifican y la caracterizan, estos son: los valores, las creencias, concepciones y formas de entender al proceso que atienden y a la forma en que habrán de orientarse los esfuerzos y las acciones para lograr los objetivos y metas. Estos conforman los modos de hacer las cosas y les otorgan el significado.

A lo largo de la vida organizacional se va construyendo una identidad que va siendo perfilada, de acuerdo al conjunto de interacciones y los diferentes procesos que van involucrando las formas de entender los acontecimientos escolares, para actuar en relación a ellos.

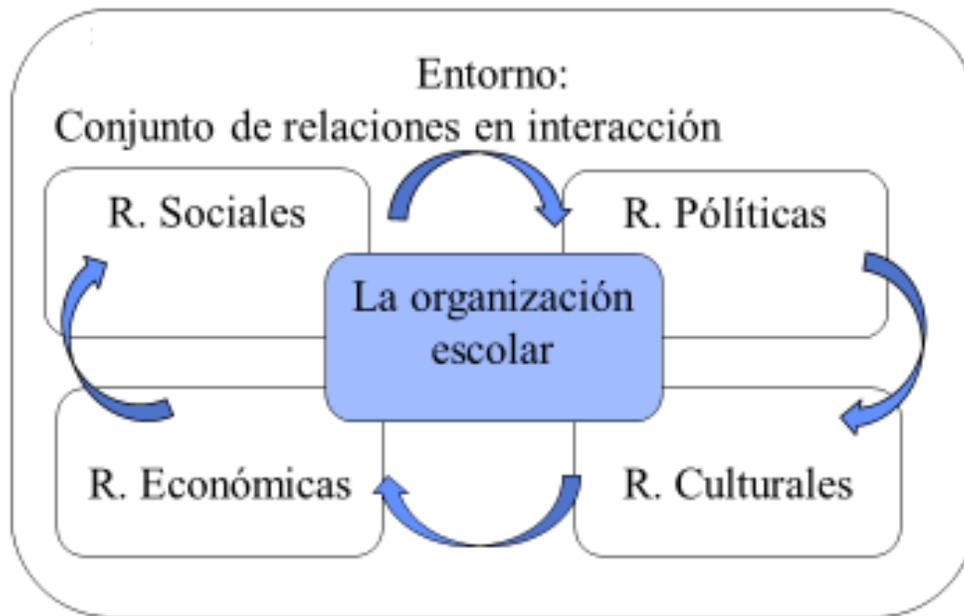
González (2008) presenta una importante referencia en relación a que estos valores se encuentran de manera implícita en la organización, pero que algunos si se encuentran plasmados en la documentación y estos se refieren principalmente a la orientación general de la organización. Así, de este modo es posible reconocer que la cultura escolar es el conjunto de elementos implícitos, pero también implica la parte de los valores que son la investidura por medio de la cual los integrantes deberán reconocer el espacio y los elementos de carácter subjetivo que lo rigen y orientan el logro de las metas. De esta manera González (2008: 174) señala:

*Cuando los miembros de una organización comparten y asumen ciertos valores, sus criterios de actuación serán similares y las decisiones en la organización se adoptarán en función de tales criterios. Por eso, comúnmente se dice que cuando los valores del centro son compartidos, los mismos mantienen ligada a la organización y esta tiene un sentido de identidad.*

Bajo este tenor, es posible admitir que el sistema de valores en la organización regulará su funcionamiento a través de los desempeños de los integrantes, ya que estos actúan de acuerdo al grado de identificación con esos valores y llevarán a cabo los procesos en esa medida.

### **2.2.5 Dimensión Entorno**

La identidad y el funcionamiento organizacional también están dados por las características del entorno en el que se encuentra, existe una constante interacción y retroalimentación en ambos. La primera forma parte de un sistema complejo que la afecta de manera directa, tomando en cuenta también los factores de tiempo y espacio en que le toca vivir.



Fuente: González (2008)

La organización escolar está en constante interacción con su entorno, debido a que en ambas las condiciones y necesidades son cambiantes. Implica la relación con sus entornos *mediato* e *inmediato*, que marcan directamente su funcionamiento, tal y como se puede ver, en los entornos se establecen condiciones y normas de funcionamiento que perfilan la dinámica de la escuela, pueden ser aquellos requerimientos que tienen relación directamente con el cumplimiento de normas que dicta el sistema en el que se encuentra inserta.

Estas implicaciones se proyectan directamente en los quehaceres cotidianos de la escuela, que la involucran a cumplir con trámites burocráticos, administrativos, relacionarse con las organizaciones de apoyo, cubrir lo referente a la formación del profesorado, equipos de apoyo y orientación escolar de los alumnos, los padres de familia y los ejercicios propios de la comunidad a la que pertenece el centro escolar.

Respecto al entorno mediato, González (2008), especifica que, aunque son un tanto distantes, repercuten directamente las situaciones que se presenten en él, como ejemplo se encuentran las fuerzas y expectativas políticas, económicas y culturales que se relacionan directamente con los sistemas de gobierno, los cuales establecen políticas a las cuales se debe dar cumplimiento, y que en muchos de los casos afecta directamente a la población que es usuaria del servicio educativo, a

los trabajadores de este sistema y por ende a la organización escolar, desde su estructura interna.

De esta manera queda claro el hecho de que la escuela como organización está estructurada de manera integral en la que pueden vislumbrarse diferentes aristas. El análisis de una dimensión trae como consecuencia la identificación de elementos de sus otras dimensiones. Es un sistema complejo, que tiene sus propios sistemas de creencias, posee una estructura de tipo formal e informal en el que se pueden reconocer los perfiles y las funciones de sus miembros, esto implica la forma en la que se desarrollan los procesos, la estructuración de sus metas, objetivos y la forma en que los alcanzan aún pese a los intereses personales o de un grupo. Estos cinco rasgos constituyen la clave para acceder en parte a su reconocimiento y comprensión.

### **2.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: NOCIÓN**

La organización escolar es un ente muy diferente a las organizaciones en general, por lo que, es necesario reconocer, que como las demás, es muy compleja, porque en ella se conjugan diferentes elementos en los que es preciso tener una estructura por medio de la cual se establezcan las relaciones entre todos sus componentes, basándose en un orden.

La escuela es considerada como un fenómeno complejo en donde se llevan a cabo prácticas y situaciones que suelen dar por sentado que es de tipo formal, ya que su conformación se encuentra normada por un sistema mayor y a su vez por estructuras menores que se interconectan entre si y la encaminan a un funcionamiento armónico.

Desde esta perspectiva, Sewell (1992; citado en Hall., 1996: 53) refiere que “Las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura”. Por ello, estas se encuentran en un resurgimiento constante, debido a las interacciones, los intercambios, interpretaciones en las organizaciones y alrededor de ellas.

Hall (1996) destaca que las estructuras de la organización tienen tres funciones principales. La primera se refiere a la elaboración de productos organizacionales y alcanzar sus objetivos organizacionales. Una segunda función

consiste en diseñar para minimizar o regular las influencias de las variaciones individuales de la organización; es decir, que las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Finalmente, la tercera función de las estructuras es ser el espacio en donde se ejercita el poder, se toman decisiones y se desarrollan actividades.

González (2008) refiere que las relaciones en los elementos de la organización definen su estructura, siendo que los elementos entre los que se establecen relaciones la van singularizando, de manera que se debe contar con elementos físicos y sociales. El conjunto de relaciones que se dan establecen un orden dentro de la organización, afectándola en su totalidad, entre los elementos están: los recursos humanos y materiales y las actividades que se desarrollan en ella. En este sentido, González (2008: 42) escribe lo siguiente:

*La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.*

Desde esta visión, se remarca que la estructura organizativa puede ser considerada en tres formas. Una en la que se perfila el orden que adoptan los recursos de la organización, sobre todo los recursos humanos. La segunda concepción se refiere a la forma en que el orden adopta la acción que acaece en ella. La tercera está enfocada al orden que adoptan, tanto los recursos, como las acciones.

### **2.3.1 Principios básicos de la estructura de la organización escolar: diferenciación e integración**

En una organización escolar, la estructura es la que determina la forma en que habrá de funcionar, debido a que, gracias a ella, se logra identificar la división del trabajo, así como el orden para lograr una coordinación de actividades que van a ser diferenciadas unas de otras. Esto basado en la autoridad.

La diferenciación técnica es complementaria puede concebirse como “el proceso que implica la asignación de personas y recursos a determinadas actividades, y la asignación de los diferentes niveles de autoridad a esas mismas personas” (González, 2008: 43). Dentro del proceso de diferenciación es posible

identificar a la diferenciación que opera en la autoridad, la cual se distingue por ser de carácter instrumental, respecto a aquella que está centrada en tareas.

La diferenciación está plenamente ligada a la división del trabajo, situación que debe concebirse como en la subdivisión o descomposición de una tarea organizativa en sus componentes básicos. Hoy y Miskel (2001; citados en González, 2008: 43) refieren que la tarea es objeto de simplificación y fragmentación en operaciones parciales, reconociendo un modo de simplificar las cosas.

Hatch (1997; citado en González, 2008: 43) explica que la asignación de las operaciones parciales a específicos miembros da como resultado la especialización. De tal modo que esta división del trabajo conduce a una especialización. Así mismo, es preciso acentuar que, tanto la división del trabajo como la especialización, son complementarias, porque la descomposición de tareas requiere especialización, debido a que las tareas específicas se convierten en rutinas y favorecen el desarrollo de habilidades.

El fenómeno de diferenciación está ligada a la división del trabajo que consiste en la subdivisión de las tareas organizativas en componentes básicos. Esto es que, como González (2008:44) explica, las tareas son aquellas divisiones de acciones más simples dentro de la organización, favoreciendo los tiempos y esfuerzos, asignando estos en tareas parciales a determinados individuos, llegando así a la especialización de los individuos, lo que indica que ellos, tienen un puesto de trabajo, que con el paso del tiempo les ha permitido desarrollar conocimientos y habilidades en esa tarea específica.

Child (1984; citado en González, 2008:44) describe que las actividades de especialización pueden ocurrir en dos formas: una que consiste en operaciones simples, que son asignadas a personas que no necesariamente han acumulado conocimiento y experiencia. La segunda modalidad consiste en ubicar a las personas en determinadas áreas por haber acumulado conocimientos y habilidades.

La integración, también denominada coordinación de procesos para lograr alcanzar resultados congruentes con las metas que se persiguen. Mitchell (1991; citado en González, 2008:45) explica que para el logro de los mecanismos de

integración se debe considerar la jerarquía de autoridad como el más importante de ellos, ya que es una característica preponderante en las organizaciones.

Perrow, Slater y Udehn (1996; citados en González, 1993) expresan que “Una relación de autoridad es una relación de poder legítimo, adquiriendo el poder tal legitimidad, en cuanto es aceptado normativamente como tal poder”, en esta definición resalta el concepto de legitimidad, en cuanto a la forma en que es aceptado este poder y esa autoridad por los miembros del grupo.

Respecto a la jerarquía de autoridad, Santos (2000) puntualiza que la autoridad formal no siempre coincide con el poder real, de igual manera, en un tono de aclaración, refiere que en muchas de las fuentes de poder no consta en los documentos, porque no aparecen en la estructura, porque por lo general, está ubicada en un punto estratégico, representada por un individuo que ha sido colocado por otros que se encuentran en niveles inferiores de la estructura organizacional y, por lo tanto, ellos son los que tienen mayor poder por haber colocado a quien se encuentra como fuente, logrando así los propósitos que se han propuesto como grupo y conseguir lo que quieren.

La organización genera relaciones de interdependencia interna, lo que hace preciso recurrir a la relación de autoridad; debido a que al someterse a la división de tareas de la organización se hará preciso su control y coordinación por medio de la jerarquía de autoridad. De este modo es posible percibir que la jerarquía de autoridad se considera como instrumental con respecto a la diferenciación de que ha sido objeto las tareas de la organización.

### **2.3.2 Formalización**

Es un proceso que implica la forma en que las tareas se llevan a cabo a partir de la normatividad que está establecida y que describe el *deber hacer* dentro de la organización, en los términos de ¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, ¿cuándo hacer? y ¿quién deberá hacerlo?

Estas acciones, según González (2008), deberán ser estables y perdurables, con independencia, es decir, que deben estar asimiladas, y consolidadas, aún frente a algunas situaciones y contingencias, además de que deben perdurar y ser transmitidas a lo largo del tiempo.

En este sentido, la formalización, hace referencia al grado en que las tareas y quehaceres son asentados por escrito, ya que son los que determinan y regulan la forma en que se llevan a cabo las tareas dentro de una organización.

Dentro de las características que describe Hall (1996) se pueden encontrar las siguientes: la proposición de reglas establecidas que regulan los quehaceres. El grado de discrecionalidad de sus miembros es reducido y la profesionalidad no será elevada. Las posiciones organizativas no son construidas, sino que operan con autonomía de quienes las ocupen. En este sentido, el autor muestra que la formalización es una variable importante dentro de la organización, porque las personas se ven afectadas en su comportamiento, de acuerdo al grado en que se manifiesta.

La organización en su interior dicta formas de comportamiento de sus miembros, por ello Clegg y Dunkerley (1980; citado en Hall, 1996: 70) describen que “la formalización involucra el control organizacional sobre el individuo y así tiene un significado ético y político además de ser un componente estructural”.

En sí, la formalización abarca las reglas y los procedimientos diseñados con el fin de manejar las contingencias que enfrenta la organización; de igual manera, las normas y procedimientos que se especifican, varían de una a otra. Hall (1996) describe algunas tipificaciones de la formalización: la formalización máxima y formalización mínima. La primera se refiere a la forma en que pueden variar las reglas, pueden ser rígidas o flojas. Implican una gama de comportamientos y procedimientos en los que se llevan a cabo las mismas acciones y formas de proceder. En el caso de la formalización mínima, los procedimientos no han sido desarrollados, por lo tanto, los miembros de la organización emplean la discrecionalidad para la toma de decisiones, haciendo uso, en algunos casos de la intuición. Hall (1996) refiere que la formalización mínima se emplea cuando dentro de la organización surgen situaciones nuevas, sin precedentes.

De igual forma, el autor refiere que no importa si las reglas y procedimientos están formalizados por escrito, pues lo no escrito también tiene un valor muy grande en la organización. Sin embargo, para el ente, es necesario contar con la

formalización escrita, para verificar la funcionalidad de las reglas y procesos establecidos.

La formalización, según González (2008) por un lado, afecta la conducta individual, debido a que existe una estandarización y regulación de las conductas, logrando que esta sea predecible en una u otra situación. En un segundo aspecto en el que incide, está directamente relacionado con la organización en el ámbito general, ya que hace explícita su estructura y los principios que gobiernan su comportamiento, a pesar de las conductas individuales y las contingencias que se presentan.

En el ámbito escolar, la formalización no se pierde de vista; “la escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un andamiaje de roles que corresponden a su estructura” (Santos, 2000:82). Por ello, es posible decir que, dentro de su funcionamiento, la escuela trasciende al tiempo, y no importa que haya movilidad en su personal, su dinámica obedece a un conjunto de operaciones establecidas a las cuales los sujetos se adecúan, además de la parte que no se encuentra escrita.

Como estructura formal, Santos (2000) especifica que la organización escolar presenta características específicas: Posee fines que se encuentran inscritos en las formulaciones de tipo legal y teórico; está integrada por individuos que pertenecen a ella por medio de trámites que son cubiertos; dentro de sus estructuras los integrantes cumplen funciones que están previamente asignadas dentro de una normatividad que regula su funcionamiento y finalmente posee recursos materiales y el espacio que la distinguen de otras en espacio y tiempo.

### **2.3.3 Complejidad**

Desde este ámbito, es posible reconocer que la escuela como ente organizacional posee una complejidad, como consecuencia de la cantidad de funciones, cargos, especializaciones, departamentos, jerarquías, división del trabajo y responsabilidades que son atribuidas al ir en crecimiento.

Esta acepción se identifica como aquella diferenciación entre los componentes de una organización que repercuten en la vida escolar. Tyler (1996) reflexiona sobre la sociedad y expresa una de las características más

sobresalientes: la complejidad, dando como producto la implantación de actores específicos asociados con solo una función, la cual puede ser de adaptación, consecución de objetivos, integración y mantenimiento de pautas.

Las partes individuales de la organización no son semejantes una a otra, por ello el grupo se enfoca en la búsqueda de la eficacia en el logro de los objetivos, situación que conduce irremediablemente a la diferenciación en el comportamiento de los miembros en los procesos internos y en las relaciones que existen entre la organización y su entorno.

Las partes en las que se encuentra dividida la organización tienen su propia complejidad, de tal forma que cada una requiere su propia coordinación y control. Para un análisis más exhaustivo de este concepto, es preciso recurrir a Hall (1996), que muestra tres elementos importantes: diferenciación horizontal, diferenciación vertical o jerárquica y la diferenciación espacial.

### **2.3.3.1 Complejidad de tipo horizontal (diferenciación horizontal)**

Se refiere a la manera de dividir las tareas de la organización en sus componentes básicos, cuyo criterio será la división en operaciones de la tarea y su distribución entre los miembros de la organización, a través de categorías diferentes de puestos de trabajo y unidades especializadas.

La diferenciación horizontal puede definirse como “la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización” (Hall, 1996: 56) en tal sentido, el mismo autor señala que esta subdivisión se puede dar en dos formas: una primera consiste en dar a especialistas calificados una diversidad de actividades que ellos deben desarrollar, estas actividades, van acompañadas de autoridad y de responsabilidad; en tal sentido, es importante destacar que en esta modalidad, el responsable ejecuta tareas que no son rutinarias y que también son muy variadas, mientras que la segunda modalidad se refiere a la subdivisión de las tareas que sean sencillas, de manera que puedan ser llevadas a cabo por personal no especializado, que las ejecuta en forma repetitiva, con uniformidad y constancia. “Mientras más capacitación tenga la gente, más se diferencian de otras personas que tienen niveles similares de capacitación, pero en diferentes especialidades” (Hage, 1965; citado en Hall, 1996:58).

### **2.3.3.2 Complejidad vertical (diferenciación vertical)**

Este tipo de diferenciación se refiere al grado de autoridad que se da por el grado de jerarquía, es decir: a mayor grado de jerarquía, mayor autoridad. González (2008) la distingue como una consecuencia de la diferenciación horizontal, ya que existe la necesidad de una articulación por la división del trabajo y la especialización que operan en la organización. El criterio que se emplea es la estratificación en niveles jerárquicos de autoridad; a mayor número de niveles de jerarquías, mayor complejidad. Hall (1996) expresa que, en algunos casos, esta situación no sucede, debido a que en el interior de la organización se han hecho arreglos para que el personal no ascienda en el puesto que desempeña, ni el cambio en el salario. A dicho fenómeno se le denomina *escalera dual*.

La diferenciación vertical refiere el recuento de las posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en el resultado. En este sentido, es posible identificar tres formas, una que se refiere a la diferenciación de niveles en los que hay una coordinación de unidades que resultan de trabajos y funciones de la organización; la segunda refiere a la diferenciación de trabajos, cuyos miembros pertenecen a un mismo nivel jerárquico, dando importancia, prestigio y escalonamiento. Finalmente se encuentra la diferenciación administrativa que se obtiene como comparación de la parte productiva de los profesionales con otro grupo, siendo de tipo administrativo, de soporte o de tramos de control.

### **2.3.3.3 Complejidad espacial (diferenciación espacial)**

Esta característica de la organización es entendida como “el modo en que la organización está distribuida geográficamente” (González, 2008:51). Puede concebirse como la distribución de espacios físicos que ocupa la organización en función de su distribución horizontal y vertical, debido a que, como se ha visto anteriormente, a mayor aumento en la diferenciación horizontal o vertical, mayor es la complejidad, por lo tanto, a mayor complejidad, mayor *dispersión espacial*. En este sentido, Hall (1996:61) refiere lo siguiente:

*La dispersión espacial se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad, cuando se comprende que una organización*

*puede desempeñar las mismas funciones con la misma división de labores y arreglos jerárquicos en múltiples localidades.*

Por lo tanto, puede identificarse de manera inmediata que los tres tipos de complejidad refieren a la inminente evolución y crecimiento de la organización en función a la satisfacción de necesidad o éxito en el trabajo que se realiza dentro de ella, sin embargo, este fenómeno no siempre ocurre así, ya que, en algunos estudios llevados a cabo a organizaciones alrededor del mundo, concluyen que algunas de ellas pueden tener un aumento en la complejidad espacial, pero continúan con una distribución horizontal o vertical sencilla.

### **2.3.4 Centralización**

La centralización alude a la distribución del poder o autoridad dentro de la organización, es decir, si la autoridad está concentrada o dispersa. Hall (1996) sugiere en este sentido, que la centralización puede ser de poder constituido o constituyente. Es constituyente, cuando se generan diversas acciones y se cumplen con las reglas o decisiones organizacionales; por otro lado, también puede ser constituida a partir de las distribuciones de poder que están sujetas a cambio, cuando se gana o se pierde poder, grupos o individuos.

“La centralización de la organización puede ser definida como aquella en la que el poder ha sido concentrado” (González, 2008:51). La descentralización se puede reconocer al identificar el poder en forma dispersa; tal es el caso de la escuela debido a que, en ella, el poder no se concentra en un solo punto o en una sola persona o grupo. De una u otra forma, este concepto tiene su relevancia en el sentido de poder reconocerse dos aspectos importantes que Hall (1996) identifica dos aspectos importantes: la capacidad de tomar decisiones y la evaluación. La primera se refiere a quién o quiénes tienen derecho a tomar decisiones y las condiciones pertinentes en las que se habrá de llevar a cabo este proceso.

El mismo autor menciona el proceso de toma de decisiones está siendo llevado a cabo por quien ostenta el poder, que puede ser un grupo o una sola persona, existe centralización, así también si las decisiones se toman por parte de los niveles inferiores, pero están basadas en un marco normativo o por las políticas organizacionales, también se habla de una centralización. Cuando esta toma de

decisiones se lleva a cabo de manera democrática y colectiva, puede hablarse de descentralización.

El segundo aspecto que abarca el término de centralización se refiere a la evaluación de las actividades que deben cubrir los criterios de eficiencia, eficacia o temporalidad, así pues, si esta evaluación es realizada por la cima, entonces hay centralización.

Es importante identificar algunos otros elementos que se relacionan directamente con la centralización. El primero de ellos es el tamaño: a mayor tamaño, mayor uso de reglas y menor posibilidad de toma de decisiones en forma centralizada.

El segundo elemento se refiere a la tecnología. De acuerdo a las reglas establecidas desde la cumbre de la organización, en los departamentos o niveles inferiores, se toman las decisiones por los especialistas. “La tecnología también permite que las organizaciones vigilen el comportamiento de sus miembros” (Hall, 1996: 84) esto es, que en una organización de gran tamaño es importante contar con recursos que permitan llevar un control sobre la producción, el rendimiento y el uso de los demás medios de trabajo y este es uno de los rubros en los que se hace uso de la tecnología.

El tercer elemento está relacionado directamente con el ambiente. Numerosos investigadores han realizado estudios sobre la relación entre ambiente y centralización, habiendo encontrado diversas contradicciones, sin embargo, es posible identificar algunas condiciones dignas de mencionar, ya que estas favorecerán la comprensión de la importancia del ambiente en relación con la centralización.

En un ambiente competitivo hay mayor probabilidad de descentralización, debido a que esta es la mejor opción para lograr el éxito, dependiendo; si el ambiente es de expansión y crecimiento económico. Pero al haber incertidumbre y contracción económica, las organizaciones optan por la centralización que les pueda brindar mayor certidumbre y lograr la competitividad.

## 2.4 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR COMO SISTEMA DE RELACIÓN E INTERACCIONES SOCIALES

La escuela, es vista desde diferentes corrientes y enfoques, en este caso se ilustra de acuerdo a la perspectiva de las interacciones que plantean estudiosos como Tyler (2000), Mead (1985) y Dewey (1998), entre otros.

El enfoque interaccionista, es una de las teorías de la sociología contemporánea, que hace énfasis en los sujetos y sus creaciones a partir de sus motivos o razones de actuar; permite identificar los procesos de interacción entre los individuos por medio del lenguaje. “La acción no solo consiste en la realización de fines preestablecidos por cada individuo, sino que también resulta de la interacción entre sujetos. Se centra en el lenguaje [...]” (Flecha; Gómez y Puigvert, 2001:73).

Los principales exponentes de esta teoría son Mead (1985) y Herbert Blumer (1982) que en sus aportaciones destacan tres componentes principales:

- La importancia de los significados en el comportamiento humano;
- La importancia del concepto de uno mismo;
- Las relaciones entre el individuo y la sociedad.

El interaccionismo simbólico presenta principios básicos, (Blumer, 1969 a; Manis y Meltzer, 1978; Rose, 1962; citados en Ritzer, 2002: 247 – 287).

1. Los seres humanos están dotados de capacidad de pensamiento;
2. Esta capacidad de pensamiento está modelada por la interacción social;
3. En la interacción social las personas aprenden significados y los símbolos que les permitan ejercer su capacidad de pensamiento distintivamente humana;
4. Los significados y los símbolos permiten a las personas actuar e interactuar de una manera distintivamente humana;
5. Las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación.

El ser humano posee una capacidad simbólica que se desarrolla a través del manejo interno de símbolos que definen en la persona la conducta y situaciones, atribuyendo significados.

Según West (2005: 83). “el individuo es el constructor activo de significados organizados en torno a procesos compartidos de interacción”

Por su parte Ibañez afirma que “la dimensión social no corre paralelamente a la dimensión psicológica; sino que es constitutiva a esta” (Ibañez, 2003; citado en Pons, 2010: 27); Dewey sostiene que “el pensamiento es un instrumento de adaptación y producto de interacción” (Dewey citado en Pons, 2010:25).

Para Dewey, el carácter inacabado del mundo genera incertidumbre, emergiendo el pensamiento y por lo tanto el conocimiento resulta ser provisional. Este conocimiento se da a partir de la interacción con las demás personas por medio del lenguaje, siendo el habla lo permite comprender el conocimiento.

En el ámbito organizacional, siendo la escuela una de ellas, se le describe como un ente que coexiste en una realidad social, lugar en que se produce una miríada de encuentros en los cuales los miembros comparten experiencias y se relacionan interpersonalmente, Tyler (2000) la describe bajo la metáfora del teatro en la que todos los miembros participan en la formulación de roles. Siendo ella, una obra sin guion cuyo significado conocen mejor los actores.

Bajo este enfoque, se precisa que los procesos se construyen y se transforman de acuerdo a las condiciones y situaciones ambientales. En los encuentros entre profesores, no existe un proceso dado, sino más bien estos van acomodándose, de acuerdo a las situaciones. “También se ensayan, perfeccionan y critican las representaciones. Los repertorios se enriquecen a medida que se hace necesario y, dependiendo de la situación, los antiguos éxitos se guardan o se desechan” (Tyler, 2000: 99).

Desde esta perspectiva, la escuela se concibe como un sistema burocratizado en el que los profesores actúan como “*desesperados funcionarios*”, luchando para sobrevivir, a diferencia de lo que se puede describir bajo la mirada del Marxismo, que percibe los actos como medio para ejercer el poder y la dominación.

La supervivencia que se ha mencionado en el párrafo anterior se reconoce al haber manipulación de las estructuras a partir de acciones que coadyuven a enfrentar la situación que se presenta, dando como consecuencia la escasez y

fracaso en las innovaciones que implican la formación de equipos en el profesorado, debido a la comodidad que los docentes han hallado en su autonomía. Uno de los aspectos importantes a los que conlleva este flujo de causalidades, lo menciona Tyler en un sentido muy claro: La discreción es muy limitada, dividida en dos vertientes que se refieren: a la lucha con el sistema burocrático y a la crítica pública, debido a su “*conservadurismo*”.

La ambivalencia a la que se refiere el citado autor, provoca que los actores, en este caso, los maestros opten por una estrategia individual que se define como una pauta de actos específicos que son repetibles, escogidos y mantenidos en forma lógica para atender los objetivos más amplios y a largo plazo y no a los más restringidos y a corto plazo.

Woods (1980:20; citado en Tyler, 2000: 99) da una interpretación sobre el individuo, respecto a lo que es muy importante, como pueden ser: las influencias culturales o comprensión compartida que se emana de los procesos de interacción pasada, formando una base para la interpretación de nuevos desarrollos. La presentación de un frente para dirigir las impresiones de otros; la situación a la que se han de dirigir las estrategias y, finalmente la relación entre la estrategia y el proceso estructural.

Un elemento más del orden institucional presenta todas las propiedades dinámicas en un escenario con accesorios, guiones y el momento en el que convergen todos ellos, así como el ambiente o la interpretación del guion, el cual se presenta en forma individual. En esta lógica se identifica, reconoce y justifica la conducta de los individuos.

En el campo de la educación: “el mundo de la vida es un mundo simbólico mítico y ritual” (Mèlich,1996:36) en el cual se transfiere la intersubjetividad; el individuo transmite a los demás sus situaciones intrínsecas y recibe de los demás aquellas ideas, sentimientos, emociones, creencias y valores, construyendo una realidad social en la que se desenvuelven por medio de la práctica de ritos que ellos mismos han construido, derivados de su interacción en el núcleo familiar, escolar y de las diferentes organizaciones a las que pertenecen de manera formal e informal.

Finalmente, lo que se reconoce como estrategia individual, parte de intereses profesionales, que se traducen en objetivos que han de ser ejecutados a la vida cotidiana creando lo que Tyler (2000) reconoce como “ficciones de conveniencia”, siendo esta la forma en la que el individuo y la organización interactúan. Así mismo, el autor concluye en una aseveración importante: “los maestros no van a cambiar si no cambian sus escuelas”.

La organización escolar comprende un cúmulo de elementos y relaciones que al ir en forma entrelazada, cargada de pensamientos, intereses, objetivos, estrategias y creencias individuales van generando una dinámica propia a nivel institucional en la que cada uno lleva a cabo su tarea de la manera más precisa y acorde a sus necesidades y objetivos, de tal forma que sus intereses se vean salvaguardados ejerciendo la negociación entre los demás miembros, dando la particularidad que la organización muestra al exterior; compaginando en ocasiones las reglas y normatividad, procurando la armonía, pero también llevando a cabo el rol que le corresponde. Así, de esta manera se forman los rituales y ceremonias que le conceden la credibilidad que los miembros de la escuela le han forjado.

## **2.5 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y LAS ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO DOCENTE**

La estructura de los centros escolares es un medio para llevar a cabo las actividades educativas, logrando los propósitos educativos. En el nivel primaria, la división del trabajo está dada por la imbricación de órganos verticales (niveles jerárquicos) y horizontales (para coordinar el currículum y la enseñanza). Cada actividad que es realizada en el centro escolar, está orientada a lograr propósitos educativos, aludiendo a la autonomía que se les confiere, con el fin de interactuar con las condiciones y la complejidad de su centro escolar.

La coordinación entre los miembros de un centro educativo es muy importante, ya que este tipo de actividad permitirá en el planteamiento de estrategias basadas en las condiciones sobre las que se han de trabajar los procesos educativos que están insertos en el currículum.

González (2008) describe que en los centros educativos de nivel básico: primaria y secundaria se pueden identificar dos formas de coordinación docente. En

el nivel primaria la organización se integra en equipos con el propósito de lograr una coordinación efectiva del currículum de enseñanza que van a recibir sus alumnos a lo largo del ciclo escolar. En la educación primaria la organización es menos compleja que en el nivel secundaria, debido a que en este se desarrolla un currículum obligatorio, organizado en áreas de conocimiento, estructuradas en ciclos.

La formación es de carácter generalista, ya que un maestro se hace responsable de la tutoría de un grupo de alumnos durante un ciclo escolar en todas las áreas de conocimiento que se encuentran estipuladas en el mapa curricular correspondiente al ciclo que se trate. Comparten el grupo con algunos profesores especialistas, como es Educación Física, Educación artística, idiomas o Tecnológica. Los alumnos del grupo saben y conocen al responsable de su grupo, lo identifican y se reconoce su autoridad sobre el grupo.

García (2002) refiere que el profesorado de cada centro escolar es el motor generador de las iniciativas pedagógicas que se trabajan a diario con el grupo de alumnos, estas son el fruto del intercambio de experiencias y opiniones, la reflexión, así como del trabajo personal y colectivo del personal.

En el nivel preescolar y primaria se trabaja por equipos de ciclo, los cuales son unidades organizativas de tipo didáctico. “Están constituidas por todos los maestros que imparten la docencia en cada uno de los ciclos y deben considerarse los órganos esenciales de planificación, ejecución y desarrollo de las enseñanzas de estos niveles” (García, 2002:89).

Los grupos en los que se encuentra organizado el trabajo en la institución educativa son diversificados, González (2008) describe que algunas de estas tareas destacan: la investigación educativa, la puesta en marcha de actividades que puedan lograr el perfeccionamiento de sus miembros; esto implica una cohesión importante de las ideas.

Debe concebirse que el centro educativo no está organizado en forma individualista, por el contrario, el centro escolar es un espacio en el que las ideas y los intereses individuales se unifican en un esquema que se encuentra contextualizado, centrado en los quehaceres y su mejora constante.

El equipo de profesores posibilita la mejora en cuanto se desarrolla una dinámica de trabajo pertinente, en referencia al mejoramiento profesional, su crecimiento, el diseño y evaluación del currículum.

Estas estructuras comprenden “el aprendizaje entre iguales, el apoyo mutuo, reconstrucción, negociación y coordinación de la acción pedagógica en el equipo/ departamento y en el centro escolar en su conjunto” (González, 2008:68).

La estructura de coordinación debe estar consolidada con el propósito de mejorar y caracterizarse con calidad en los aprendizajes de los alumnos.

### **2.5.1 Órganos de trabajo docente: vertical y horizontal**

En la organización, como se mencionó en un principio, debe tener una estructura por medio de la cual, se pueda llevar a cabo la división del trabajo, por medio de los órganos verticales y horizontales; para ello, es importante reconocer lo que se concibe este par de conceptos.

Se denominan órganos horizontales a los grupos conformados por docentes, cuya finalidad es “coordinar el currículum y la enseñanza que se desarrollará con los alumnos en las aulas” (González: 2008: 57). Las actividades que realizan están encaminadas al logro del funcionamiento del trabajo educativo en forma coordinada, cuestión importante cuando se tienen tareas complejas.

Los órganos verticales se encuentran orientados a la forma en que se despliega la autoridad y las reglas. Tyler (2000) en su metáfora de la “*escuela como teatro*”, al referirse sobre la forma en que los profesores se adaptan a la escuela burocratizada, describe que pueden ser concebidos como “*servidores de tiempo completo*” o también son “*manipuladores cíclicos de horarios y reglas*”. Así, es preciso identificar que en la organización escolar existen reglas, que no son “exactas a las que pueda atenerse y puedan ser establecidas desde las posiciones de autoridad” (González, 2008:58). Así, desde esta mirada, en la escuela debe haber un órgano colegiado que permita la coordinación de la estructura jerárquica para saber lo que se ha de hacer, cómo hacerlo, para qué hacer todo lo referente al currículum, el tipo de reuniones que habrán de sostenerse, ya sea formales o informales.

Siguiendo la lógica, es necesario que el flujo de la comunicación en este sentido sea óptimo. Pueden distinguirse dos tipos de redes de comunicación: las redes verticales y horizontales, en las que será preciso reconocer la manera en que la información viaja en los distintos niveles de la organización, pudiendo ser ascendente o descendente.

Las redes horizontales están marcadas por las interacciones que se dan entre los miembros de un mismo nivel, ya que se comparten características, existe coordinación y progreso en el trabajo; así mismo, también se manifiesta en forma escrita, no solo oral, “al concertar decisiones o cooperar para alcanzar soluciones razonables a problemas mutuos” (González, 2008:121).

A modo de conclusión, es preciso mencionar que los órganos de trabajo docente, se encuentran encaminados al logro de una meta que consiste en garantizar al máximo la eficiencia y eficacia de los procesos formativos en el currículo de aprendizaje con los alumnos, dichos órganos requieren una red que permita el flujo de comunicación en forma horizontal y/ o vertical, dependiendo de las situaciones y el contexto del centro escolar en que se constituyen, sus condiciones, características, motivos e intereses que como grupo persigan, tomando en cuenta los aspectos individuales.

### **2.5.2 El trabajo en equipo de los profesores y los proyectos escolares comunes**

En los planes y programas escolares actuales se alude con mayor fuerza a la importancia de trabajar en equipo, en colaboración o por medio de trabajo colegiado, sin embargo, es importante identificar el significado del trabajo en equipo y sus implicaciones en los proyectos escolares.

En este sentido, es importante encontrar una explicación que permita comprender las implicaciones del trabajo en equipo y sobre todo en la escuela, por tal motivo es preciso reconocer las impresiones de los expertos sobre este tópico.

Bazarra (2014: 180) expresa que “trabajar en equipo supone tal esfuerzo emocional e intelectual cuando lo hacemos bien, que no es de extrañar que una parte importante de nuestro trabajo lo tengamos que dedicar a facilitar”, por su parte López (2007:17) menciona que “trabajar conjuntamente otorga un sello de

calidad a la tarea realizada, de manera que esta forma de abordar el trabajo puede servir como seña de identidad y elemento diferenciador”.

El trabajo en equipo implica el reconocimiento de un conjunto de características, y González (2014:116) plantea una explicación clara y precisa:

*Es un conjunto de valores, normas, creencias, conocimientos, códigos de conducta, roles, hábitos que los maestros comparten en su contexto interactivo y de aprendizaje. Cuando este se va construyendo paulatinamente, se dice que se va formando una cultura colaborativa.*

En esta aportación es posible identificar que el trabajo en equipo es un paso para acceder a la colaboración, y que esta, implica una cultura.

En la escuela, estos dos conceptos son de suma importancia, debido a que es necesario para conseguir la preciada calidad educativa, no solo en el centro escolar, debido a que la educación trasciende los muros de la escuela, va más allá porque, los egresados interactúan con la sociedad y aportan, son capaces de dar y recibir, tomando en cuenta que la característica que debe imperar en los egresados es la capacidad de discriminación de lo útil para su desempeño en la vida.

Continuando con las aportaciones de Bazarra (2014), el trabajo en equipo implica la intervención activa de los miembros en el análisis, selección y modo de desarrollo de los proyectos, sus objetivos, acciones de logro en las que se ha intervenido; implica también la multiplicación de resultados, en lugar de sumar capacidades; así mismo, se caracteriza por una visible interdependencia de los miembros, responsabilidad colectiva e individual, compartir la información, así como las experiencias. La dirección y el control son individuales y colectivos así mismo, hay un compromiso en el tiempo y hay un proceso que debe seguirse en forma constante, el cual debe conseguirse en plazos plenamente identificados por los miembros.

El trabajo en equipo dentro de la organización escolar deberá garantizar el favorecimiento de la participación de todos, la creación de un ambiente óptimo para el desarrollo individual y organizacional.

Como lo mencionan Fullan y Hargreaves (1998), el trabajo dentro de la escuela está sumamente vinculado con la absorción de tiempo, que en ocasiones el docente queda en una situación de individualismo, o en otros casos, hasta el

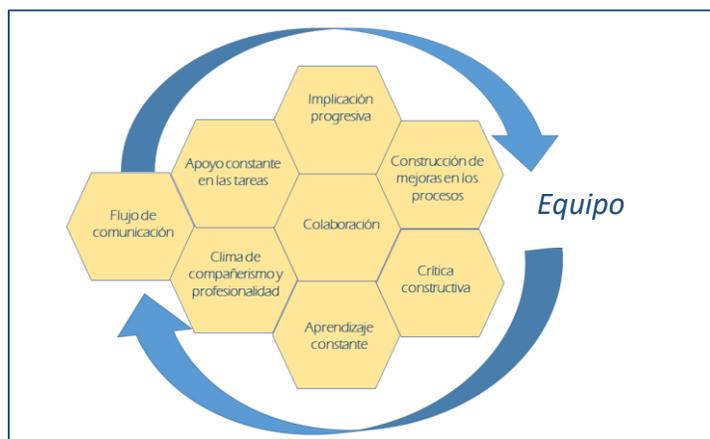
aislamiento, debido a que, llega a considerar de suma atención lo que ocurre en su aula, pensando, que es más importante atender su quehacer a estar involucrándose en los acontecimientos de los demás grupos; no obstante, los autores enfatizan en la necesidad del trabajo en conjunto, debido a que, las conversaciones sobre los acontecimientos escolares, permiten el intercambio entre colegas en un lenguaje común, distinguiendo las capacidades y virtudes de uno a otro.

En un equipo de trabajo, existen metas que son compartidas, no es solo el reunirse y estar juntas, sino buscar los objetivos comunes, lo que implica también: el consenso, aprobación, apoyo, valores similares, responsabilidades individuales y compartidas, recursos y desempeño de roles perfectamente definidos, de tal forma que no se puedan dar confusiones o malos entendidos. En el equipo, algo muy importante que deben identificarse en forma clara son las redes de comunicación. En pocas palabras, el equipo debe consolidarse y encaminarse hacia la cultura de la colaboración.

El proyecto escolar es un elemento primordial cuando se comparte con todos los miembros, ya que, al ser construido por todos, genera un interés común, a diferencia de un proyecto que ha sido elaborado por un grupo determinado o un solo individuo.

Colaborar “es en esencia, el proyecto de grupo que se aglutina en torno a los fines por los que se ha optado, o, que al menos, ha hecho tuyas las metas que otros le han propuesto” (López, 2007: 23).

### *El panal de la colaboración*



Fuente: Bazarra (2014); López (2007)

A modo de conclusión, es importante destacar que la colaboración es una cultura que implica la integración y consolidación del equipo que permita la participación activa en la propuesta, construcción, puesta en marcha y valoración de resultados en forma constante de su proyecto escolar común que garantice la calidad del servicio educativo de su centro escolar.

### **2.5.3 La autonomía de los docentes en el marco de la regulación escolar**

Las disposiciones normativas de las instituciones, ya sean escolares o de otra índole, describen la forma en que ha de constituirse el trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, existen así mismo disposiciones generales sobre el funcionamiento de los grupos de trabajo, sin embargo, tales disposiciones regulatorias se ven distorsionadas o desviadas cuando los grupos de trabajo, de acuerdo a sus afinidades e intereses.

En las organizaciones debe dotarse de autonomía a los grupos de trabajo en referencia las actividades que han de realizarse, las estrategias, tiempos, formas, entre otras cosas. Cuando existe un interés común, los docentes se van agrupando, de acuerdo a sus afinidades, sus espacios y tiempos, por lo que poco a poco van desarrollando su propio esquema de acciones y desempeños, sin embargo, aunque esto último suene a algo positivo, en realidad es algo que debe llamar la atención de quien ya lo ha identificado, pues, de acuerdo con López (2007, 33): “Las soluciones que los grupos adoptan, llegan a constituir auténticos espacios de resistencia a una cultura del individualismo, que a veces se oculta detrás de equipos, órganos colegiados y reuniones”. Esto es que los grupos llegan a reunirse, pero por los establecimientos de la normatividad institucional, no por convicción.

El trabajo colaborativo favorece que los docentes busquen las formas de trabajo distintas porque tienen el interés de trabajar, sin sentir la presión de la imposición de los reglamentos. Los motivos que los mueven, pueden ser propios o por propuestas externas, y no se sienten obligados porque gozan de la autonomía

para poder organizarse y cubrir las propuestas. En este sentido, el liderazgo también juega un papel importante.

El trabajo de los docentes y su control puede llegar a derivar en dos aspectos: el individualismo y la balcanización (González, 2008:158).

### **2.5.3.1 Individualismo**

Es una realidad compleja en la que trabajan los profesores, que se dedican exclusivamente a su trabajo en el aula, relacionándose de manera entregada a su grupo de alumnos, procurándolos, pero evitando a la vez el roce con sus compañeros docentes.

El individualismo está relacionado con la falta de confianza entre compañeros, actitudes defensivas, necesidades o sentimientos de fracaso. Flinders (1998; citado en González, 2008:158), refiere estas circunstancias como aspectos internos, que sobresalen como características personales, que son producto de circunstancias naturales y, por otro lado, de incertidumbres relacionadas al trabajo que se realiza. Sin embargo, esta incertidumbre no surge por sí sola, sino también es producto de las experiencias que el individuo ha venido experimentando con el grupo de docentes con los que se ha relacionado.

La individualización en ocasiones se da como condicionante del centro de trabajo, experimentado a raíz del contexto en el que se vive. Las estructuras que integran en centro de trabajo, también influyen como condicionante; en una isla, pueden existir otras islas más pequeñas, lo cual la hace inhabitable.

La cultura de la escuela es un factor relevante. Lo que puede fungir como parte de una elegibilidad en ser individual o no. Una opción por elegir ser individual o no, depende del gusto o satisfacción que la persona encuentra al trabajar y entregarse a su grupo de alumnos, considerando que dicho grupo es de su propiedad (por lo menos en el ciclo escolar que le corresponde trabajar con ellos).

Otra de las explicaciones por las que se elige la individualidad es por la capacidad de juicios independientes que permitan ejercer la discrecionalidad, iniciativa y creatividad en su labor (González: 2008), lo cual contribuye a generar un sentido de competencia. Otro aspecto que ha de tomarse en cuenta es la elección

de una estadía de soledad, lo cual puede convertirse en algo negativo, al no querer aceptar las impresiones y enseñanzas de las demás personas.

#### **2.5.4 La colegialidad docente**

La diversidad de grupos es grande y, por lo tanto, los estilos de trabajo, también lo son, debido a que algunos llevan a cabo actividades en grupo permanentemente, otros, en periodos prolongados, unos más son ocasionales, como otros que se generan una vez, por corto tiempo y jamás volverán a reunirse.

Colegialidad como concepto implica “la calidad en la unión de las personas que trabajan de forma coordinada y colaborativa con un fin y objetivo común” (Jornet, Carmona y Bakieva, 2012:180).

Weber (Ibíd.:181), describe la colegialidad como una característica importante en un grupo, la cual proporciona a la administración una mayor solidez en sus consideraciones. Esto es, que, al existir la colegialidad, el proceso de toma de decisiones será efectivo y por lo tanto pertinente.

La colaboración implica el cumplimiento de tareas, por lo que es preciso hablar de la colegialidad. Esta puede ser de tipo restrictiva o extendida. La primera se refiere a la forma de organizar las tareas. Esta se lleva a cabo de manera compartida con los compañeros, sin embargo, el trabajo con los alumnos se desarrolla de acuerdo a las normas establecidas, sin que la práctica se revise y que exista el compromiso de modificarlas.

Existe otro tipo de colegialidad que es de tipo extendido, la cual comprende todo el trabajo que se realiza en la escuela, las actividades que se llevan a cabo se hace de manera colectiva con el fin de mejorar constantemente.

Bakieva Jornet y Leyva (2012) describen que como docentes, es importante identificar la forma en que se coordina el trabajo en conjunto con los demás compañeros, debido a que los procesos que se lleven a cabo afectarán de forma significativa los resultados en todo el grupo, pero más a los resultados con los alumnos, sus maneras de ver la vida, sus valores, que son los que regulan la conducta de las personas con su entorno, sus semejantes y repercutirán en su forma de ver la vida, de sobreponerse a las situaciones de conflicto.

Es importante reconocer los factores que intervienen en la colegialidad: el propósito de liderazgo del director del centro; la participación del director adjunto del centro, la participación del profesorado y la coherencia que exista entre el profesorado. (Mortimore, 1988; citado en Bakieva *et al.*, 2012: 12).

Uno de los aspectos que pueden impedir la colegialidad entre docentes es la falta de disposición por parte de los miembros para hacer coincidir sus programas y así, dar un seguimiento oportuno al proyecto educativo que ha sido planteado a nivel institucional.

La relevancia del término colegialidad se encuentra justificado en los programas educativos que se encuentran orientados al desarrollo de competencias, ya que la valoración del trabajo educativo será en colegiado.

### **2.5.5 Trabajo en equipo y calidad educativa**

El trabajo en equipo no debe ser tomado en la actualidad como un lujo, sino más bien debe ser considerado como una necesidad apremiante, de acuerdo a las características de los tiempos y del modelo educativo que se plantea.

Esta modalidad de trabajo es benéfica en tanto que se consolidan los esfuerzos en un fin común; que en el ámbito educativo se refieren al logro de la calidad educativa.

López (2008) describe que el desarrollo de la calidad en la enseñanza depende de la existencia de un modelo educativo coherente, apoyado por todo el centro, de la paulatina construcción de la participación colectiva de los miembros de la organización escolar y así lograr la inserción a su entorno, fundamentada en una concepción de logro e innovación para los educandos.

La colaboración de los miembros es de carácter fundamental, pues no puede concebirse una organización de calidad basada en uno de sus miembros, por el contrario, la calidad de la educación implica la colaboración de todo el conjunto y sus tareas asignadas en la consecución de los objetivos y metas.

Como lo señala López (2008) dentro de los motivos más importantes para trabajar en colaborativo destacan:

- La organización del currículo en forma coordinada de parte de los profesores

- El logro de destrezas curriculares requiere ser articulado por los miembros en su conjunto.
- La coherencia en la formación de los alumnos debe ser abordada por los docentes en su totalidad.
- El currículo debe ser conocido por todos, de acuerdo a cada uno de los grados, para poder enfocar los aprendizajes al perfil de egreso, así mismo los contenidos deben ser orientados a ese fin.
- Organización y pertinencia de las actividades extraescolares y extracurriculares.
- Las decisiones deben estar consensuadas
- Debe existir la cultura democrática en la organización que propicie una participación activa.

La calidad en los aprendizajes está ligada directamente con el grado de organización, compromiso y profesionalidad de los integrantes de cada organización escolar, puesto que los mínimos detalles complementan los grandes proyectos y, por lo tanto, orientan la consecución y éxito de los propósitos establecidos en ellos, logrando así la calidad e impactando directamente a la formación de los alumnos, futuros ciudadanos.

### **2.5.6 Trabajo en equipo, vínculos afectivos y relaciones sociales**

El trabajo por equipo, es un espacio que favorece la comunicación, interacción, reconocimiento de capacidades del otro y un sentimiento de pertenencia al grupo en el que se encuentra.

De acuerdo a los antecedentes históricos que describen los procesos de transformación en el trabajo y las agrupaciones, el enfoque de carácter humanista dio inicio a finales de la primera guerra Mundial y a partir de los años treinta, cuando cobró gran aceptación en los Estados Unidos que se perfilaba como una potencia económica a raíz del declive de Europa centro occidental. A fines de la segunda guerra mundial, se procura la estabilidad económica y con ello surge el desarrollo industrial con otro enfoque sobre sus trabajadores o mano de obra.

Numerosos estudios realizados en diferentes contextos y situaciones, entre ellas, la experiencia de Hawthorne, en E.U. en el año de 1927, que dieron como resultado los aspectos que destaca Chiavenato (1997):

1. El nivel de producción es el resultante de la integración social, es decir, por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
2. El comportamiento social de los trabajadores. El trabajador no actúa como individuo, sino como un individuo que se apoya directamente en el grupo.
3. Las recompensas y sanciones sociales, es decir que el rendimiento se encuentra delimitado por estándares socialmente impuestos. Los compañeros se evalúan de acuerdo a la forma en que se ajustan a las normas establecidas.

“para la teoría de las relaciones humanas, las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento o aprobación social” (Etzioni, 1974; citado en Chiavenato, 1997:147).

4. Los grupos informales. La organización es un conjunto de pequeños grupos informales, que poseen creencias, actitudes, valores, con cierto comportamiento e identidad. Estos en algunas ocasiones poseen objetivos e ideologías que llegan a contraponerse a los de la organización.
5. Las relaciones humanas. en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social.
6. La importancia del contenido del cargo. El contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador.
7. Énfasis en los aspectos emocionales, ya que son un elemento importante del comportamiento humano y de la interacción con los demás.

Los antecedentes que se han mencionado, cumplen con el objetivo de reforzar la importancia del trabajo en equipo, siendo este una forma o medio de mejora, al reconocer que el individuo difícilmente se puede desempeñar de manera aislada, necesita de los demás para poder sobresalir, crecer y poder socializar aquello que conoce.

Autores diversos argumentan que el trabajo en equipo refuerza notablemente el crecimiento personal, independientemente de los objetivos perseguidos y logrados.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) Buenos Aires (2000: 5), define al trabajo en equipo como:

*Una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo, implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.*

Los aspectos a los cuales da prioridad el trabajo en equipo, es a la interacción, solidaridad entre los miembros, negociación, resolución de conflictos, a los que no se podría llegar en forma individual. Así mismo, la comunicación es parte fundamental, las relaciones son de confianza y apoyo mutuo.

Cada equipo tiene su motivo o razón de existir, en el que los integrantes han establecido las metas a lograr, complementándose con estas, el clima de confianza y apoyo entre los miembros que al paso del tiempo y al ser visualizadas las metas y objetivos se genera un movimiento sinérgico. “el todo es mayor al aporte de cada miembro” (IIPPE, 2000:5).

En la misma etimología del término de origen escandinavo (skip) que significa “equipar el barco”, se manifiesta la reunión de personas que realizan juntas una tarea y que se necesitan entre sí.

El trabajo en equipo, implica el objetivo y metas comunes, el grupo de personas que se encuentran comprometidas con la convocatoria, un grupo de personas con vocación que genere intereses que motiven a trabajar; el espacio en el cual se hará el trabajo, la comunicación fluida entre los miembros, que no deje lugar a dudas para saber y conocer las encomiendas; la instancia efectiva para la toma de decisiones.

Los equipos “se encuentran integrados por individualidades con sus propias características” (IIPPE, 2000:6). Esto es que el equipo de trabajo, se toma desde la perspectiva que cada integrante construye a un proyecto en el que aportará de su propia esencia y el resultado será producto de los talentos que cada uno aportó, por lo que nadie puede adjudicarse algo que hicieron todos. Pero por sobre todas las

cosas, también impera la experiencia que se obtuvo a partir de las interacciones entre los miembros de ese equipo, los aprendizajes que se generaron y las relaciones afectivas que florecieron.

Lo que ocurre al relacionarse con los miembros del equipo es un aspecto sumamente importante ya que las metas y objetivos son compartidos. López (2008), describe que las relaciones que se han establecido en el trabajo por equipos, la ayuda que se ha prestado, o se han proporcionado a los demás son los aspectos que más se recuerdan, ya que son aspectos que implican el aspecto personal y social, además de haber alcanzado la meta compartida.

Trabajar en equipo, supone el reconocimiento del otro como persona, implica también el vivir los valores, adaptarse a normas comunes que se establecen entre el grupo, el reconocimiento de los derechos de la otra persona y algo importante es la empatía.

Para lograr un vínculo efectivo, es preciso que los miembros tomen en cuenta la movilización de los esfuerzos, capacidad de negociación, establecer conexiones comunes, capacidad para detectar e intuir sentimientos, motivos e intereses que permitan establecer un clima de afectividad entre los miembros.

La colaboración genera un fuerte vínculo interpersonal, al conseguir metas y objetivos comunes porque son aspectos que interesan a los miembros y con ello también se identifica la autoridad.

### **2.5.7 Condiciones que favorecen o dificultan el trabajo en equipo y la colaboración**

Un equipo de trabajo se encuentra siempre expuesto a diversas dificultades derivadas del entorno, pero también derivadas de la situación interna de los miembros. La perdurabilidad del equipo, depende de la profundidad con la que se desempeñe el trabajo: ¿Qué factores dificultan el trabajo en equipo e impiden avanzar hacia una cultura de la colaboración?

En este apartado es importante distinguir los aspectos que lo dificultan: Bazarra (2014), divide en dos principales grupos. Las debilidades o carencias técnicas como la ausencia de liderazgo, conversión de tareas lo que debiera ser un proyecto; una metodología centrada en el análisis y que deriva en anécdotas, rutina,

ausencia de planificación y seguimiento, inexistencia de objetivos y si los hay, no están claros, falta de conocimientos y metodologías para llevar a cabo un trabajo con eficacia; carencia de retroalimentación hacia los aspectos primordiales que el equipo debe tener presente en todo momento, dar por hecho causas que dificultan el trabajo, bajo mera suposición y bajos niveles de comunicación.

Uno de los elementos que dificultan el trabajo en equipo, en ocasiones es la ausencia de sanciones en el incumplimiento de las responsabilidades. “una de las cosas que más dificulta es que no haya consecuencias ante la ausencia de implicación o el incumplimiento de responsabilidades” (Bazarra, 2014:185).

En los centros escolares es común encontrar con costumbres que fomentan el desánimo y la cultura del individualismo, sin embargo, esto suele suceder por situaciones de ambición y la escasez. Bazarra (2014) menciona que, en la primera, la característica principal es el lograr algo a costa de los demás, mientras que la segunda, se refiere a la falta de reconocimiento, valoración o igualación desde la mediocridad.

Las condicionantes también pueden ser externas, es decir, de carácter personal, desde el contexto externo del individuo, fuera de la organización, como pueden ser las situaciones familiares, económicas y las metas propias. Las más comunes pueden ser la falta de tiempo, las tareas extra laborales.

La competitividad es otro factor que puede ser causa desfavorable para trabajar en equipo. Así mismo, López (2007) sugiere la falta de tradición por parte de los profesores como factor desfavorable; centrarse en lo instructivo, la forma en que se encuentran organizados los centros educativos, la estructuración del sistema educativo en general, ya que propone una forma de trabajo, pero las acciones que se sugieren están completamente desvinculadas de los propósitos educativos primordiales y finalmente la cultura de competitividad, que se orienta al individualismo.

No todo lo expuesto en esta parte es totalitario, se describió el ámbito que afecta al trabajo colaborativo, aunque también hay factores o condicionantes que lo benefician, esto implica en primer momento un análisis personal sobre el papel que se tiene al interior de la organización, ¿qué parte se toma en el quehacer educativo?

y, sobre todo, la disposición para trabajar con los demás compañeros. En pocas palabras implica un reto personal y cada quien tiene la palabra final.

Entre las condiciones que favorecen el trabajo colaborativo, Bazarra (2012) refiere dos grandes fortalezas: las de carácter técnico y las de carácter emocional. El primer rasgo contempla la calidad en la información con la que trabaja el equipo, en la delimitación de las funciones y responsabilidades. Los elementos de discusión y análisis de las acciones de logro; visualización de la planificación y organización, liderazgo anticipado y personalizado con los núcleos que son duros y las resistencias personales. Uso de TIC de interacción y comunicación; concreción y consenso de objetivos.

El segundo rasgo (Fortalezas emocionales) se refiere a la valoración positiva del pensamiento crítico y la disensión. De la misma manera, contempla la relación centrada en los procesos y no en las personas.

López (2007) también aporta de manera más específica los elementos que facilitan la colaboración, los cuales van orientados más a la parte personal: el compartir ideas similares de enseñanza, poseer una profesionalidad con capacidad para tomar decisiones con los demás y trabajar con un currículum abierto; tener un interés por innovar, mantener una actitud dialogante y democrática; poseer seguridad en el trabajo. En pocas palabras, implica la apertura por parte del sujeto, para escuchar, comunicar, atender, enfocarse a los objetivos y tener disponibilidad de aprender permanentemente.

### **2.5.8 Balcanización de los grupos docentes: riesgos y consecuencias**

El centro escolar debiera ser una organización en la que existe la colegialidad y la colaboración por medio de la consecución de las metas comunes, sin embargo, esto no ocurre así, ya que puede haber un grado considerable de individualidad o subgrupos que operan de acuerdo a los intereses comunes a ese grupo de profesores, pero cuyas ideas o proyectos distan del resto del colectivo docente y a veces con los proyectos institucionales, de los cuales participan poco o nada.

Esta visión no se comparte solo con el ámbito de la organización, sino que también van de nivel a nivel. López (2007) puntualiza que a veces los niveles

educativos, pese a estar estructurados de una forma interrelacionada por un currículo, llega a tener enfrentamientos por los grupos de profesores. Así, por ejemplo, los profesores de nivel secundaria, culpan a los profesores de primaria por las ineficiencias de los alumnos, los de primaria a los de nivel inicial, cuando la realidad consiste en cada nivel trabaja de acuerdo a sus intereses y no toma en cuenta las necesidades que se deben cubrir para lograr el éxito en los niveles subsecuentes.

López (2007) refiere que la colaboración en grupos aislados es algo frecuente, más de lo que pueda creerse, ya que identifican los individuos sus afinidades y llegan a relacionarse de forma más estrecha, desarrollando la lealtad, un sentido de identidad, trabajo conjunto (en cada grupo pequeño), sentido de pertenencia, formas de pensamiento y aceptación de los otros miembros.

Al existir subgrupos en la organización, las ideas generales siempre son escaneadas, desde su origen, pese a que pueden haberse planteado desde un ente que posee una autoridad o jerarquía, los demás subgrupos van a identificar de que grupo fueron vertidas y si esos planteamientos favorecen o no al grupo al que pertenecen. Desgastando o borrando de la institución la cultura de la colaboración.

De acuerdo con López (2007) la balcanización posee cuatro características principales:

Una permeabilidad reducida, permanencia duradera, identificación personal y carácter político.

<b>BALCANIZACIÓN</b>			
FUENTE: López (2007)			
<b><i>Permeabilidad reducida</i></b>	<b><i>Permanencia duradera</i></b>	<b><i>Identificación personal</i></b>	<b><i>Carácter político</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subgrupos</li> <li>- Delimitación</li> <li>- Aislamiento</li> <li>- Socialización con los miembros de ese grupo</li> <li>- Diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimitación espacio – tiempo</li> <li>- Pertenencia estable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación (compartir los supuestos de existencia del grupo)</li> <li>- Colaboración y empatía (solo dentro del grupo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses personales comunes</li> <li>- Cotas de poder y categoría</li> <li>- Conflicto</li> <li>- Mala comunicación</li> </ul>

## ¿Cómo contrarrestar la balcanización?

Lo primero que ha de llevarse a cabo en la organización escolar es el desarrollo de las redes comunicativas, en todos los sentidos y direcciones, acompañamiento y sobre todo la capacidad de saber escuchar las inquietudes de los miembros para involucrarlos en la construcción de un proyecto escolar común, en el que los intereses se vean atendidos, y a la vez, aquel potencial individual se proyecte a los objetivos institucionales.

López (2007) plantea algunas estrategias que van desde una perspectiva superflua, pero que tienen un impacto trascendental a nivel organizacional.

- La primera consiste en la rotación de personal en cada subgrupo en cada cierto tiempo.
- La segunda contempla la potenciación de equipos docentes
- La creación de estructuras que sean complementarias a los ciclos o departamentos de profesores.
- Grupos que trabajen sobre el desarrollo de estrategias de aprendizaje o participación de las familias en el centro educativo
- Trabajo común entre diferentes ciclos o departamentos
- Una gestión directiva democrática
- Evitar las diferencias entre niveles o grupos de profesores
- Diluir límites entre materias y nivelar la fuerza política de cada categoría
- Modificación del tipo de liderazgo.

La balcanización como fenómeno organizacional funge como una barrera al desarrollo del centro, ya que los intereses de cada subgrupo, propician el descarrilamiento y la desarticulación de los objetivos, orientándolos hacia los personales o del mismo grupo. Por ello, se requiere en primera instancia un liderazgo visionario, que sea capaz de identificar las características del contexto, su funcionamiento, las necesidades y poder compilar las voces y opiniones de los miembros de su organización y de todos los agentes que intervienen en ella, para generar un proyecto común “*conciliador*” de diferencias e “*integrador*” de intereses para lograr el desarrollo escolar y lograr la calidad educativa, siendo una comunidad escolar sana.

## **CAPÍTULO TRES PERSPECTIVA METODOLÓGICA**

### **3.1 LA METODOLOGÍA CUALITATIVA: FUNDAMENTOS Y CARACTERIZACIÓN DE SUS MÉTODOS**

El conocimiento es un proceso de construcción que requiere la aplicación de una metodología, que defina el método y estrategias de las que el sujeto cognoscente tenga un dominio y sobre todo que cuente con las habilidades que le permitan su manejo efectivo y eficiente.

Inicia con la observación de un fenómeno que ha llamado la atención que provoca una inquietud y el deseo de explicar o comprender la causa, la forma en que se manifiesta por medio del planteamiento de preguntas, continuando con la búsqueda de respuestas.

Bajo esta perspectiva es posible reconocer dos modelos o enfoques de investigación que van a permitir forjar un conocimiento de los fenómenos que ocurren en el medio en que se encuentra el objeto de estudio y al que accede el sujeto investigador, estos son: el paradigma cuantitativo y el paradigma cualitativo. Su análisis es muy importante, porque, a partir de su descripción será posible explicar el motivo de la elección de alguno, pues cada modelo presenta un tipo de metodología, que, como el título lo presenta, esta debe describirse de manera precisa, a propósito del tema que se presenta en este trabajo de investigación.

Como punto inicial, se ha mencionado la existencia de paradigmas en el proceso de investigación, pero para ello es importante definir este término. De acuerdo con Sautu (2003: 23 - 26) un paradigma es “la orientación general de una disciplina, el modo de orientarse y mirar aquellos que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo”. Esta definición puede dar una orientación muy precisa en la que es posible reconocer que en el proceso de investigación existen perspectivas de estudio de los fenómenos que se presentan en la realidad.

El conocimiento desde la mirada de uno u otro paradigma debe ser construido a partir de la identificación de las dimensiones por medio de las cuales el investigador tendrá un acercamiento al objeto de estudio, epistemológicamente, reconociendo que puede estar separado o debiera involucrarse en esa realidad en

la cual se mueve el objeto, adoptando una postura de observar para explicar el fenómeno, manteniendo una distancia, haciendo descripciones, sustentando una teoría o más bien adoptando la postura de poder describir para comprender esa realidad en la que se mueve el objeto estudiado; admitiendo una visión holística y no fragmentada de ese fenómeno en particular, desde ella misma y no separada, por lo tanto es necesario, ingresar al medio en el que se va a estudiar.

En un siguiente momento, es preciso determinar que aquello que se busca conocer, implica una perspectiva, es decir, ontológicamente lo que involucra: una mirada fría, objetiva, calculadora, que pretende medir, generalizar por medio de un acercamiento lógico y racional; o bien por medio de la búsqueda de significados, distinguiendo hechos o juicios, admitiendo que la parte subjetiva juega también un aspecto importante para lograr comprender el fenómeno, reconociendo la aportación de la experiencia personal como medio de construcción del conocimiento, implica la interacción con el objeto de estudio.

Autores como Sautu (2003) después de la mirada epistemológica y ontológica, sugiere la mirada axiológica, que determina la posibilidad de entrar al campo de estudio sin desprenderse de los valores, buscando la neutralidad, con pericia o estableciendo el compromiso políticamente igualitario, evitando en todo momento anteponer los propios intereses, propiciando de manera consciente o inconsciente el sesgo en el proceso de investigación.

Finalmente se habla, de un cuarto elemento: la metodología que deberá seguirse, de acuerdo a la delimitación y objetivos de lo que se va a investigar. Se busca explorar, identificar variables causales, medirlas o se pretende hacer interpretaciones, observar a partir de una perspectiva holística, integral para poder comprender esa realidad. Estas dos vertientes son muy importantes de identificar, porque con ellas se determina el tipo de metodología que se deberá seguir: una de tipo cuantitativo implica el uso de estadísticas, procesos de análisis matemático y lógico que conducen a un procesamiento y análisis cuantitativo de datos, o bien la aplicación de un tipo cualitativo en que la información obtenida es de carácter interpretativo, pues los datos no son básicamente numéricos, sino requieren la búsqueda de significados.

Bergh (1989: citado en Ruíz, 2007:15) al diferenciar el paradigma cualitativo del cuantitativo, explica que, “El análisis cualitativo surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos”. Ambos paradigmas representan una manera de abordar los fenómenos que se presentan en torno a la realidad que se presenta en un contexto, por medio del empleo de procesos. Mientras uno trata de dar una explicación por medio de la rigidez del método científico, el otro lo aborda y da cuenta de este, sin determinar una causa o efecto, la comprende y la describe.

El enfoque cualitativo, está orientado a la búsqueda de información que describa las cualidades o características de un fenómeno, sobre todo de orden social, las integre y se tenga una perspectiva holística del fenómeno que se estudia. Se da cuenta de la realidad estudiada, de tal manera que se pueda comprender; en este sentido, Bisquerra (2012: 275) describe lo siguiente:

*No se trata del estudio de cualidades separadas o separables; se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace los que algo sea lo que es.*

Por lo tanto, la investigación de corte cualitativo identifica la naturaleza de la realidad en la que se encuentra posicionado un sujeto. En el entorno inmediato, acontecen fenómenos que no pueden reducirse al análisis de uno solo de sus elementos para poder entenderlo; necesario reconocer la dinámica que opera en él, la manera en que se comporta, cómo se relacionan los sujetos implicados y el tipo de interacciones que se yerguen en él; así pues, este conjunto de situaciones se dan en una realidad dinámica y cambiante, de contexto a contexto, por ello los resultados que se obtienen de ella, no se pueden extender o unificar a otros, porque cada situación es distinta.

Concluyendo este apartado, es posible determinar que los paradigmas cuantitativo y cualitativo en el proceso de investigación buscan un conocimiento, ambos son aplicables y son válidos; lo que determina su orientación y elección va en función de aquello que se persigue.

Los investigadores sociales, refieren que la metodología cualitativa es “multimetódica, naturalista e interpretativa” (Denzin y Lincoln, 1994; citado en Vasilachis, 2006:25), con esta descripción, se deduce que en la investigación de corte cualitativo, no es posible adoptar un solo modelo, pues la realidad que se estudia, es cambiante y, dependiendo de los objetivos que se persiguen es la forma en que se propone el esquema metodológico, la selección de técnicas que favorecerán la recopilación de información valiosa para poder complementar el mapa que describe la situación que se estudia, sin embargo, es necesario retomar la definición de González, (2006: 19):

*La metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso.*

Por su parte, Cortés (2004), expresa que la metodología cualitativa es una vía de investigar sin mediciones, los métodos que emplea son de tipo holístico, porque aprecia los fenómenos en su totalidad, es dinámica por la interpretación de los hechos. Bajo esta aseveración es posible reconocer que la metodología cualitativa permite analizar el fenómeno en su conjunto, identificando los elementos que lo conforman para poder tener la perspectiva sobre la forma en que sus elementos se relacionan entre sí, es decir que conforme se avanza en el proceso, se van obteniendo más elementos para poder comprender la realidad del fenómeno estudiado y su dinámica.

Para la investigación se desarrolló la metodología cualitativa tomando en cuenta las características del estudio de las interacciones que se desarrollan en la organización escolar, desde sus diferentes ámbitos, actos en los espacios, la integración a su grupo de trabajo, los diálogos y puntos de coincidencia, obteniendo una perspectiva integradora, sobre la forma de plantear el trabajo para sacar adelante los proyectos planteados, las dificultades, conflictos y formas de solución, de la misma forma, poder reconocer sus perspectivas sobre el grupo al que pertenecen.

### **3.2 EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Dentro del campo de la investigación, es preciso disponer de los medios y recursos que permitan ingresar de manera idónea en el proceso, sin embargo, cuando no se cuenta con el método y las técnicas de investigación adecuados, difícilmente se lograrán los objetivos propuestos, aunado a ello, la información que se recaba, pueda tener huecos, lagunas que evitarán comprender de manera clara la realidad estudiada; por ello es preciso identificar y tener dominio de algunos términos que son básicos; entre ellos el método, que es el camino o ruta a seguir en el proceso de investigación.

Para llegar a un conocimiento, es preciso tomar en cuenta al método como guía y apoyo que permita determinar las técnicas adecuadas que recopilen la información sobre el fenómeno estudiado. Ruíz (2007:23) plantea que “Hablar de métodos cualitativos, en definitiva, es hablar de un estilo o modo de investigar fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación”.

En definitiva, el campo de los estudios cualitativos es complejo, pues los fenómenos se presentan de manera única e irrepetible, con una singularidad y particularidad en las que se requiere tener una mirada integral, en la cual se recuperen al máximo los detalles de la situación que se investiga, ya que, en este campo, perder de vista un elemento, implicaría haber perdido un punto de apoyo que encaje en el rompecabezas que muestra una realidad en particular.

Martínez (2008: 145- 146) describe que cada uno de los métodos “es más sensible y adecuado que otro para la investigación de una determinada realidad”.

El autor presenta una descripción general de ellos, agrupados en 4 grandes categorías, las cuales están dadas en función de la mirada epistemológica y ontológica que se tenga, siendo estos los de tipo hermenéutico, que el investigador emplea de manera consciente o inconsciente, debido a que constantemente se realizan interpretaciones de la realidad que se presenta ante sí para comprenderla, su aplicación es muy amplia, por lo tanto, representa una buena alternativa en situaciones en donde la información es fuente de interpretaciones diversas.

Los métodos fenomenológicos son aquellos que se pueden emplear en los casos que el investigador se encuentra con una realidad que dista mucho de la suya y que representan una novedad, por lo que puede formarse prejuicios sobre lo que estudia, sin embargo, cuando se apoyan de estos, se puede comprender mejor y sin sesgo la realidad. Se presentan también los métodos etnográficos, que pretenden conocer la realidad de un grupo, equipo o comunidad en particular, misma que para dichos grupos presenta sentido y significaciones en particular.

La aplicación de este tipo de métodos permite al investigador tener una visión global de lo que se estudia. Martínez (2008) describe los métodos de investigación- acción, con los que es posible tener el acercamiento a la realidad que se estudia, pero también propone una resolución a la problemática encontrada, es decir pretende la emancipación.

Bisquerra (2012) plantea una caracterización de los métodos cualitativos, describiendo que se encuentran orientados a la comprensión de los fenómenos de índole social que buscan, sobre todo, dar sentido y comprender lo que se presenta en un espacio – tiempo en un determinado grupo. Desde esta orientación debe destacarse que los métodos cualitativos no pretenden manipular la información, ni mucho menos alterar la sinergia de los hechos. Se trata en el mejor de los casos de estudiar el fenómeno o hecho social, identificando sus características, reconociendo los escenarios en los cuales se presenta, estos pueden ser, una comunidad, una organización, un grupo pequeño o un individuo, en el mejor de los casos, contribuyen a identificar las dimensiones y los elementos que lo conforman, la forma en que confluyen, para obtener una visión holística y no una visión fragmentada.

Sautu (2003) por su parte, explica que cada método propone dos grandes desafíos: el primero se refiere a la concreción de los aspectos más primordiales, como son, el tema, problema, la identificación de la teoría para trabajar los objetivos, así como las preguntas de investigación. Esto es, que en el momento de ingresar al terreno el sujeto investigador debe tener perfectamente claro el motivo que tiene para estudiar un fenómeno social, identificando su tiempo, espacio, contexto, no solo por mera curiosidad, sino porque ese fenómeno le ha causado gran inquietud

y quiere identificar y comprenderlo para poder interpretarlo, para poder construir un conocimiento.

El conocimiento debe ser traducido en objetivos que se encuentran insertos en una teoría, que intente ayudar a lograr una aproximación al objeto de estudio, por ello el método debe estar plenamente identificado con la teoría social; siendo esta la estructura medular de la investigación, en la mayoría de los casos, con la excepción de los diseños en que se trabaja la teoría fundamentada.

Continuando con Sautu (2003:30) el segundo desafío que debe tenerse en consideración con respecto al método es la articulación del primer planteamiento para poder traducirlo en acciones y procedimientos que tengan como resultado el cumplimiento de los propósitos establecidos en un inicio, dando paso a la construcción del diseño coherente y acorde con lo que se pretende investigar. De aquí la importancia de tener estructurado adecuadamente, evitar en la medida de lo posible las divagaciones, rodeos o inconsistencias. Por ello debe tenerse en cuenta que este proceso estará ajustado a una realidad concreta, no hay ni existen las generalizaciones; por lo tanto, la construcción que se hace está diseñada acorde al objeto que se estudia y a las condiciones que presenta.

En la presente investigación se eligió el método de Estudio de casos, que contribuyó a reconocer el tipo de dinámicas entre los individuos, miembros de la organización escolar, su trabajo, el contenido del discurso que emplean al interactuar con sus compañeros de trabajo, pudiendo así, obtener una perspectiva que favoreció la comprensión del fenómeno estudiado y poder realizar la descripción y poder comprender lo que ocurre en ese espacio escolar.

### **3.2.1 El Método de Estudio de Casos**

La investigación que se describe en este trabajo, se diseñó siguiendo el método de estudio de caso, pues el interés deriva de la identificación de una situación en particular, en la que se observan fenómenos que llaman la atención, de acuerdo a las condiciones y formas de vida de la organización escolar de la Escuela Primaria vespertina Xicohtécatl Axayacatzin; en concreto, se llevó a cabo un estudio sobre los procesos de interacción y prácticas de trabajo colaborativo en la escuela.

Los especialistas en la investigación social expresan que el estudio de casos trata de fenómenos contemporáneos en situaciones de la vida cotidiana. Su sentido particularista permite que el fenómeno esté focalizado, en primer lugar, como parte del interés del investigador sobre un hecho, en este caso el trabajo colaborativo. Por otro lado, la parte descriptiva que permite mostrar la parte compleja del fenómeno estudiado con todas sus particularidades.

De acuerdo con Stake (2010), el estudio de casos es acotado, integrado, que viene dado; es decir, que se da por la misma situación que se observa y llama la atención en un contexto determinado. Bisquerra (2012) describe que es un método relevante que implica la indagación. Está caracterizado por un examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno.

Uno de los objetivos principales que plantea Sautu (2003) es la diferenciación de los límites del entorno en una realidad determinada para ver todos los elementos que integran el caso. Bisquerra (2012) propone como objetivo del estudio de casos el conocer cómo funcionan sus partes, describir para alcanzar una mayor comprensión. Desde este punto de vista, es posible reconocer que los fenómenos que ocurren en nuestra escuela, objeto de análisis, son únicos y que dichos fenómenos o acontecimientos conforman una dinámica que caracteriza la forma de vida institucional, siendo esta la que define los logros de los objetivos, como lo es brindar un servicio de calidad, por lo tanto cada parte constituye una estructura compleja en la que se involucran todo tipo de posibles microestructuras que contextualizan una forma de vida muy particular.

El método de Estudio de casos pone énfasis en la interpretación, identificación de variables, al desarrollo de instrumentos. Usa estrategias de tipo etnográfico para el estudio de escenarios en la comunidad. Suele estar acompañado de entrevistas que son planteadas alrededor de conceptos o ideas que se desarrollan a lo largo del trabajo y se interpretan conforme se van sistematizando. Sobre todo, conviene notar que el estudio de casos no deja la particularidad, dado que lo que acontece en el contexto de estudio, no es lo mismo para otros.

El proceso que se sigue para el desarrollo de un estudio de casos, se retoma de la propuesta de (Bisquerra, 2012) que muestra un conjunto de acciones en las

que se lleva a cabo la investigación bajo este método. La primera se refiere a la selección del caso, lo cual implica el reconocimiento de los ámbitos en el que tiene relevancia el estudio, los informantes, el planteamiento del problema a estudiar y objetivos. La siguiente etapa se refiere a la elaboración de lista de preguntas que guiarán el estudio, enseguida se da paso a la localización de fuentes de datos que pueden ser personas, u otras fuentes. En este apartado debe destacarse la implementación de la estrategia a seguir para recopilar la información, las técnicas a considerar para acceder de manera eficiente al campo y recabar los datos que permitan el logro de objetivos.

Las siguientes dos fases se refieren al momento posterior de haber recabado la información: el análisis e interpretación de información y la elaboración del informe. La primera se refiere a la búsqueda de contenido relevante por medio del cual se puedan establecer correspondencias entre dimensiones de contenidos y establecer las conclusiones, generalizaciones o exportación a otras situaciones.

La elaboración del informe debe ser en forma clara y precisa para lograr que los lectores tengan una claridad sobre lo que se da a conocer. Debe tenerse mucho cuidado en lograr que esta redacción sea de calidad, con lógica, coherencia y claridad, dando paso a una experiencia reflexiva por parte del lector.

### **3.3 LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de corte cualitativo buscan ingresar al medio en el que se encuentra el objeto de estudio, reconociendo la forma en que se produce la construcción social, los medios que emplean los individuos para construir su realidad individual y social, a partir de la estructuración de sus experiencias, significados y mantenimiento de estas estructuras, empleando el lenguaje como primer recurso; así, de esta manera poder describir con profundidad los acontecimientos de ese contexto, estando inmerso en él (Ruiz, 2007).

Una vez, determinado el método de investigación, es preciso determinar las técnicas de recogida de información que ayuden a identificar la mayor parte de los elementos que ayuden a construir la visión holística del fenómeno estudiado, para ello es preciso apoyarse de las técnicas de recogida de información que son

aquellas estrategias que, basándose en el método, se definen y seleccionan como las más idóneas para trabajar y lograr los objetivos de investigación.

### **3.3.1 La revisión documental como técnica**

Consiste en un acercamiento a los acontecimientos que esperan al investigador a través de la revisión documental que contribuye a identificar y abrir los horizontes sobre los apartados claves para la investigación. En este proceso de análisis documental deben identificarse los elementos que conforman la realidad en la que se desenvuelve el fenómeno estudiado, la cual tiene fuentes muy variadas, dentro de las que se pueden destacar: leyes, normas, contratos o proyectos. Así, de esta manera, a partir de ellos y de su análisis se posibilita la elaboración de los guiones de entrevista u observación. La revisión documental en muchos de los casos contribuye a complementar una gran parte de la investigación, porque algunos elementos no se identifican a simple vista, pues se necesita un referente que oriente y sirva de base para llevar a cabo un análisis de mayor efectividad y enriquecimiento a la investigación que se realiza.

Diversos autores, como Sandoval (1996: 138; citado en Tojar, 1999) refieren que el desarrollo del análisis documental se da en una serie de etapas que inician con el rastreo de documentos que existen sobre el tema que se investiga, dándose la clasificación, selección de los documentos que son acordes, destacando que este proceso de revisión es útil para la toma de decisiones, continuando, después con la lectura de aquellos seleccionados. En este rubro es importante identificar la información que es de utilidad para elaborar un fichero, pero también se deberá hacer un registro en tablas de contenido, de tal forma que se puedan ir identificando las aportaciones de los diferentes autores sobre lo que se investiga; continuando así con el cruce de información de tal forma que se pueda hacer una síntesis global e identificar si existe algún elemento que requiere ser revisado aún con mayor profundidad.

De acuerdo con Ruíz (2007) existe gran variedad de escritos en los que se puede obtener gran variedad de información, los cuales pueden ser: textos propios o ajenos, textos espontáneos y documentos escritos, mismos que se emplean de acuerdo a las características y perfil de la investigación. El proceso de análisis se

lleva a cabo por medio de la elaboración de ficheros en los que se recopila el contenido, se organiza, se compara y se hace una construcción propia.

Para el trabajo realizado se eligió la técnica de investigación documental en el sentido de identificar, por una parte, los aspectos contextuales en los que se desenvuelve el fenómeno estudiado, el marco teórico que lo sustenta y también sobre los aspectos administrativos, de desempeño y antecedentes de la escuela que se ha estudiado. Con este proceso, se fincan bases que pretenden ser lo más sólido en la investigación, que en conjunto con las demás, se complementan adecuadamente.

### **3.3.2 La técnica de observación no participante**

Una de las técnicas conocidas por excelencia es la observación, la cual resulta ser de gran utilidad para el trabajo de recopilación de información empírica. “La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como este se produce. Allí donde se sospeche una posible desviación o distorsión, en el recuerdo que afecte los datos...” (Rodríguez *et al.*, 1999:149)

La observación, requiere de un problema o situación para tener sentido, ya que, a través de este, se definen los propósitos, los sujetos y los medios específicos para dicha tarea. Se alude a la existencia de sistemas categoriales que van a permitir el desarrollo de una observación más enriquecida en favor del trabajo de investigación en cuestión, estos sistemas van a ser trabajados en la medida en que se presenten las condiciones, formas y medios propicios, por ejemplo, es posible hacer uso de preguntas de referencia que posibiliten la descripción de conductas, procesos o momentos específicos que describan lo que ocurre en una situación en particular, que resulta ser del interés para la investigación; sin embargo, también se pueden aplicar ciertos instrumentos que posibiliten la recopilación de información, estos pueden ser: listas de cotejo y escalas estimativas.

Uno de los aspectos importantes a tomar en consideración en el sistema de categorías, es que debe ser elaborado, de tal forma que sean definidas con precisión y claridad, sean excluyentes mutuamente, sean exhaustivas y tengan una relación lógica. Bajo este esquema, es posible identificar, que esa lógica está sostenida por la teoría, que ayuda a reconocerlas, a partir de las dimensiones que

han sido establecidas. En este sentido, cabe también mencionar la importancia del tiempo, pues, como lo explica el autor, los intervalos largos de tiempo, general menos fiabilidad del trabajo.

La observación tiene un carácter intencional y sistemático, implica la inversión de todos los sentidos para poder percibir el fenómeno que se estudia, implica captar todo lo relevantemente posible; el no intrusismo es un elemento vital que debe tenerse presente. Permite que los acontecimientos se desarrollen de manera espontánea. Sus ventajas son: la no injerencia, examina la realidad tal y como ocurre, es natural e inmediata, evita la distorsión artificial de los experimentos.

Existen diferentes tipos de observación, de acuerdo a las necesidades, situaciones y características de la investigación. Una de ellas es la Observación participante. Se da la selección del grupo y se dedica a observarlo detenidamente, viviendo como un miembro más de ese grupo. Para este tipo de observación se requiere una estancia larga, una entrega completa para llevar a cabo la interpretación. Lo importante de esta técnica, es que se requiere una mentalidad fuerte para poder tener acceso e identificación plena con el grupo de estudio.

La siguiente modalidad es la Observación no participante: en ella el observador se muestra interesado en el funcionamiento del grupo de estudio, no participa con el grupo. Tanto el investigador como el grupo observado conocen los planes que se tienen y el objetivo de la investigación. El investigador no finge ser uno de ellos, aquí se conjuga la observación no formal y la formal.

En la observación, sea cual fuere su modalidad, se lleva a cabo un proceso de interacción en la que el investigador lleva consigo su presencia y su comportamiento personal, que impacta al grupo en el que ingresa, este impacto, puede ser relevante o intrascendente. Los autores expresan que “la presencia y conducta del observador pueden transformar hasta la adulteración tanto el hecho mismo que se pretende estudiar como la información que los actores intervinientes le suministran” (Bogdan y Taylor, 2007:139).

La postura que el observador deberá desarrollar ante su grupo investigado es la de la marginalidad. En el marco de los procesos de observación se destaca la importancia de que el observador conozca el lenguaje que se maneja dentro del

grupo, identifique la terminología empleada y sobre todo que conozca su significado, así como el contexto en el que se emplean, de igual forma sepa identificar los cambios de significado de las terminologías en los diferentes contextos, ya que, en algunos contextos, el lenguaje implica posición social.

Como observador se debe tener en cuenta que el registro de la información es de mucha importancia, por lo tanto, se requiere que se cuente con uno o varios sistemas de registro de información para tener un amplio panorama del fenómeno que se investiga. El diario de campo, las notas, el video, las cintas y grabaciones son fundamentales. Es un instrumento que recoge la interpretación de la realidad desde la perspectiva del observador.

El observador en campo debe tener presente para tener una buena observación: prestar atención, cambiar la lente del objetivo: pasar de una visión amplia a otra de ángulo pequeño, buscar palabras clave en las observaciones de la gente, concentrarse en la primera y última conversación después de cada observación.

Ander Egg (2004) refiere elementos que aporta la observación como técnica de investigación. En esta referencia aparece un sujeto observador, el objeto observado, el cual resulta ser el fenómeno que se estudia, en el espacio y momento determinado; el contenido de lo observado, que es en esencia, uno de los aspectos que deben ser observados y que favorecerán la comprensión de la situación analizada; así también están los objetivos de la observación, los cuales pueden tener un sentido exploratorio o como procedimiento de recogida de información. El ambiente también es un elemento básico a tomar en cuenta, ya que el objeto estudiado se encuentra en un lugar, en un espacio determinado; los instrumentos para la recogida de información que pueden ser a partir de un diario, el cuaderno de notas, cuadros de observación, dispositivos mecánicos y mapas.

La teoría funge como la guía para el desarrollo de la observación, porque plantea los referentes que deben ser tomados en cuenta sobre el fenómeno, de aquí, que la teoría social, es importante en proceso, sin embargo, no es vital, pues hay investigaciones que plantean esquemas que van más allá de lo planteado en la

teoría. Continuando con estas consideraciones, se mencionan también los momentos y circunstancias en que se realizarán las observaciones.

Dentro de las modalidades de observación existe la observación participante y no participante, según el modo de participación del observador. En la observación participante, el investigador asume un rol en el grupo que va a trabajar, debido a que el objetivo primordial es conocer la vida de un grupo o comunidad, captando la parte objetiva y subjetiva del grupo y sus modos de vida. Esta observación puede ser natura y artificial. La primera se da cuando el observador, pertenece realmente al grupo, mientras que, en la segunda, el observador se inserta en el grupo para lograr sus objetivos de investigación.

La observación no participante es aquella en la que el investigador no se involucra en la situación observada, se toma posición de reportero, esta modalidad es idónea para trabajar en el desarrollo de asambleas, reuniones, manifestaciones o congresos. Es factible para el trabajo de los grupos.

La investigación requirió apoyarse de la observación no participante, debido a la necesidad de no alterar en lo posible la dinámica de trabajo de los miembros de la organización, su trabajo en las sesiones de Consejo Técnico escolar, sobre todo, de la misma forma, en situaciones diarias en las que se desarrollan las charlas de pasillo, las interacciones con padres de familia, las actividades con los alumnos; sin embargo, lo relevante de esto, radicó en identificar la forma en que tratan los asuntos referentes al seguimiento de los proyectos, mismos que son discutidos en Consejo Técnico Escolar. Identificar la rutina las actividades, formas de interacción, participación, discusión, los subgrupos, los individuos que sobresalen y la forma en que este tipo de situaciones encaminan la forma en que se proyecta el rumbo a seguir en la organización.

### **3.3.3 La entrevista semiestructurada como técnica para la recogida de información**

En la investigación de tipo social, la entrevista suele ser una de las herramientas más efectivas en la obtención de información relevante, no con ello se pretende descartar o desacreditar a las demás técnicas, la realidad es que cada una tiene

sus particularidades y cuando el investigador las conjuga de manera inteligente, puede tener una visión más completa de su objeto de estudio.

Stake (2010: 63), describe:

*No todos verán el caso de la misma forma. Los investigadores cualitativos se enorgullecen de descubrir y reflejar las múltiples visiones del caso. La entrevista es el cauce principal para llegar a esas realidades múltiples.*

Con este conjunto de aseveraciones se confirma que la entrevista juega un papel fundamental en el proceso de investigación, puesto que es el momento en el que sujeto investigador y sujeto (s) investigado(s) interactúan cara a cara, y se tiene más que información descriptiva; se obtiene percepción, sentimiento, experiencia, conocimiento, es decir la esencia del contexto.

Ruiz (2007: 165) afirma que “la entrevista es fundamentalmente una conversación en la que y durante la que, se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas”. Esto lleva a reconocer que el investigador, además de poseer los conocimientos sobre el empleo de la metodología, también debe poseer habilidades comunicativas que le permitan plantear preguntas efectivas que guíen al entrevistado a proporcionar la información que se recabará y cumpla con los objetivos de la investigación.

Para lograr resultados favorables, no basta con una buena intención, se requiere un proceso de planificación detallado que logre articular los elementos de manera coherente y detallada de los aspectos o tópicos que se pretenden conocer. Por lo tanto, la preparación de una entrevista debe hacerse a conciencia y teniendo buen dominio teórico de la temática a tratar.

Cada individuo tiene algo único que contar de un fenómeno, aunque puedan compartir el mismo espacio, pero cada persona tiene su propia personalidad y forma de interactuar única con los otros, por lo tanto, su mirada del contexto es particular, puede tener similitud, pero su historia personal, sus valores y visión de la vida la hacen única. Eso es lo que hace muy importante a la entrevista.

Sobre el objetivo de la entrevista, Bisquerra (2012:336) destaca:

*La entrevista es una técnica cuyo objetivo es obtener información de forma oral y personalizada, sobre los acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona como las creencias, actitudes, opiniones, los valores, en relación con una situación que se está estudiando.*

Este planteamiento conduce a tomar en cuenta la calidad humana de quien es entrevistado, por parte de otra persona que tiene la plena consciencia de que la información que se le brindará será producto de una larga compilación de experiencias, además de que el individuo entrevistado confiará en una persona para narrar una parte del compendio personal que lo conforma, lo cual requiere mucha preparación y capacidad para poder sobrellevar en forma seria la entrevista, que dará una riqueza de información.

La entrevista implica un conjunto de procesos: de carácter social, técnico, e instrumental que deben atenderse con mucho cuidado, ya que tanto entrevistador y entrevistado dan y reciben información por medio del lenguaje y las expresiones no verbales, las posturas y gesticulaciones. En el proceso de interacción interviene la empatía y la persuasión que favorecen la obtención de información.

La entrevista se puede llevar a cabo en diferentes modalidades, sin embargo, para el estudio que compete a esta investigación, se desarrolló el tipo de entrevista semiestructurada, cuya característica principal contar con un guion en el que se contemplan los temas a abordar con los sujetos entrevistados, acotando la información, procurando centrarse en el tema que se aborda.

De acuerdo con Bisquerra (2012) las preguntas de este tipo de entrevista se elaboran en forma abierta con el fin de lograr que el entrevistado tenga amplitud en responder sobre lo que se le cuestiona en forma rica y matizada. Así pues, bajo esta estructura es posible ir entrelazando temas y construyendo un conocimiento holístico y comprensivo de la realidad, obligando al investigador a prestar atención constante, logrando establecer conexiones entre los elementos que surgen al momento del inicio, desarrollo y cierre.

En referencia a la planificación, es necesario llevar a cabo un conjunto de tareas, las cuales consideran la determinación de los propósitos, la identificación de informantes, construir el guion y llevar a cabo las adecuaciones del lugar. Desde un

enfoque interaccionista, Gorden (1987; citado en Valles, 2014: 191) describe que la entrevista depende de la combinación de tres factores, unos de tipo interno, como entrevistador, entrevistado y tema de conversación; mientras que los factores externos se refieren a la parte contextual en el que se desarrolla, como la sociedad, la comunidad y la cultura. Esta unión de factores se denomina “macrosituación de la entrevista”.

Durante la interacción Ruiz (2007) describe que el entrevistador debe siempre estar atento, mirando al rostro del entrevistado, de tal manera que se manifieste el interés por la información que se proporciona. Así mismo, se debe conducir la expresión, tono de la voz y lenguaje corporal con naturalidad, evitando transmitir cansancio o hartazgo. Aquellas respuestas que se den al entrevistado, deben ser amables, procurando la neutralidad, evitando la adulación o la crítica, ante el respeto de quien está siendo entrevistado.

Un aspecto más consiste en saber guardar silencio cuando sea necesario y respetar el silencio del interlocutor. En todo momento debe darse el respeto hacia las pausas que se hacen, ya que este silencio, también nos puede estar comunicando algo. En sí, la entrevista puede considerarse un arte de comunicar, ya que es única, además de que requiere el manejo hábil de la retroalimentación y la inserción a una nueva pregunta, en forma natural, sin forzar al entrevistado.

Un segundo proceso, ligado a la parte de la interacción lo conforma el sonsacamiento que se describe como el espacio en el que se justifica al entrevistado los propósitos de la entrevista, los motivos, la importancia y la forma general en la que ha de conducirse, así como la seriedad y discreción de la misma.

Continuando con Ruiz (2007) se lleva a cabo la “lanzadera”, que consiste en desarrollar algunos temas muy generales para internar al entrevistado en la temática, identificando la postura del entrevistado, presionando de manera sutil, pero eficaz a la descripción de la información solicitada. Por ello el entrevistador deberá de elaborar un guion en el que se eviten las preguntas sesgadas, confusas o ambiguas, así como del enfrentamiento.

Si es necesario y cuando se dé la oportunidad es preciso llevar a cabo el relanzamiento de preguntas con el propósito de enriquecer algún aspecto en una

temática. Esta deberá estar muy atento para identificar si hay cansancio o distracción. Esta actividad requiere estar alerta y ser paciente.

El registro de la información, según Valles (2014) debe hacerse por medio de un aparato electrónico que evite la desatención del entrevistador por estar tomando notas. La grabadora es un elemento que permite el registro fidedigno de lo que se vierte.

### **3.3.4 Los instrumentos: guión de revisión documental; de entrevista y de observación**

En la Investigación cualitativa es preciso tener un acercamiento planeado, consciente al campo de estudio, buscando recabar información a través de todos los sentidos puestos en la realidad que se analiza. Por ello es preciso contar con las técnicas e instrumentos adecuados que se han descrito en la metodología, estos deben estar estructurados de tal forma que puedan recopilar la información de manera efectiva y con la precisión posible, favoreciendo que el investigador tenga una visión integral en su estudio.

Los instrumentos para la recolección de información son aquellas guías y estructuras que contienen los elementos básicos que ayudan a recabar información. Estos medios ayudarán al investigador a formarse un sentido holístico, sin embargo, debe tener cuidado muy especial en su elaboración, identificando las dimensiones para su creación atendiendo en todo momento la teoría, metodología y el contexto en el que se encuentra situado. No se trata de hacer aseveraciones, más bien es un proceso de toma de consciencia en el que todos los apartados anteriores se conjugan y encuentran el sentido de lo que se ha visto. El instrumento en la concreción de todo el bagaje y proceso de análisis profundo, reflexión y hermenéutica. Conviene entonces llevar a cabo la descripción de los instrumentos derivados de las técnicas de recogida de información que se seleccionaron, así, como el tipo de información que se recaba.

#### **3.3.4.1 Guión de revisión documental**

Para el presente trabajo de investigación se llevó a cabo la estructuración de un guión de revisión documental por medio de una matriz en la que se agruparon

dimensiones y temas específicos que permitieron la búsqueda eficiente de la información en diferentes fuentes. Se contemplaron 4 dimensiones, dentro de las cuales se identificaron sus respectivos temas que permitieron la construcción del marco conceptual, estas son:

Marco normativo de la educación básica, que abarcó la búsqueda y selección del conjunto de leyes que dan sustento a la educación básica en nuestro país, los aspectos fundamentales.

La siguiente dimensión se refirió a los propósitos de la Educación básica, cuyas dimensiones se refieren a las finalidades de la Educación básica, la organización de sus niveles, su articulación y caracterización en general.

La tercera dimensión contempla las modalidades de atención de la Educación básica. Por medio de esta dimensión las temáticas que se desglosaron estuvieron encaminadas a la caracterización de las modalidades de atención y tipos de organización de las escuelas.

Finalmente, la cuarta dimensión abarca la estructuración de las organizaciones escolares de la Educación Primaria; el cual está enfocado a la parte de la regulación, la autonomía, el desempeño de proyectos escolares, las instancias de toma de decisiones como el Consejo Técnico Escolar y el Consejo de Participación Social.

#### **3.3.4.2 Guión de observación no participante**

Este guión permite recabar información en la que se describen momentos importantes de las instancias de toma de decisiones como el consejo técnico escolar o las reuniones de maestros.

Abarca tres dimensiones: inicio, desarrollo y cierre. La primera implica la identificación del propósito, los objetivos particulares o los asuntos que han de tratarse, las intencionalidades, la mecánica de trabajo que se desarrolla en la sesión; los integrantes y participaciones, la temporalidad, autoridad que representa, los materiales, recursos, formalidad y legalidad de la reunión, así como los temas a desarrollarse.

La segunda dimensión contempla el desarrollo desde la parte de la participación y el tipo de argumentos que se dan, así como el tipo de discurso que

se maneja, la parte de los gestos y comunicación no verbal, la exposición de los temas. Finalmente, en la tercera dimensión reconoce la forma en que se da cierre a la sesión, con los acuerdos, consensos y disensos entre los integrantes.

La construcción del instrumento se dio a partir de los aspectos enmarcados en el marco contextual, que especifica los rasgos normativos y procedimentales, que abarcan la dimensión estructural y funcional. Lo referente a la dimensión de las relaciones, interacciones y se construyó a partir de lo que se obtuvo del análisis y las temáticas enmarcadas en el marco teórico.

#### **3.3.4.3 Guión de entrevista semiestructurada**

Es un guión temático conformado por un conjunto de dimensiones que integran aspectos de la organización escolar que se estudió, asociado a las tareas y actividades de coordinación y colaboración que el colectivo docente lleva a cabo para alcanzar las metas de la organización.

Para el guión que contempla este estudio, se tomaron en cuenta cuatro dimensiones: Descripción de la escuela en cuanto a sus áreas funcionales; como son los objetivos y propósitos, las áreas funcionales, orientación del currículum, instancias para la toma de decisiones, los agrupamientos, la autonomía escolar y los mecanismos de coordinación para el trabajo.

La segunda dimensión se refiere a la descripción de la escuela en relación a sus relaciones formales e informales, cuyas temáticas abordan los grupos formales, informales, las relaciones profesores – profesores, relaciones profesores – alumnos, relaciones alumnos- directivos, relaciones alumnos – alumnos y las relaciones profesores – padres de familia.

Una tercera dimensión se orienta a las concepciones sobre la coordinación y el trabajo docente, el cual implica las conceptualizaciones del trabajo colaborativo, la relación del trabajo colaborativo con las tareas docentes, la forma en que se estructura el trabajo colaborativo, su temporalidad, sus relaciones con las metas escolares; las reuniones formales con los docentes; el trabajo en equipo y los proyectos escolares.

La cuarta dimensión integra las valoraciones sobre el trabajo colaborativo, el cual busca conocer la forma en que los docentes lo reconocen, sus prejuicios, la resistencia, los conflictos, las diferencias en forma de ver el trabajo colaborativo.

### **3.3.5 Los informantes y criterios de selección**

Los informantes son las personas que aportan la información; se eligen en función de características esenciales, como el dominio de tema, experiencia, que se encuentre vinculado a la organización escolar objeto de estudio.

La selección de informantes debe entenderse, de acuerdo con Rodríguez *et al.* (1999:136) como:

*Una tarea continuada en la que se ponen en juego diferentes estrategias conducentes a determinar cuáles son las personas o grupos que, en cada momento de trabajo de campo, puedan aportar la información más relevante a los propósitos de la investigación.*

Por lo tanto, los informantes que se han considerado en una investigación, han sido elegidos porque cumplen ciertos requisitos que no cumplen otras personas en esa comunidad a estudiar. Por ello es muy importante hacer una selección consciente sobre aquellos criterios que han de tomarse en cuenta para la selección. Se trata de obtener la información necesaria con la que sea posible completar los vacíos. Con la información que se obtiene se pueda construir un concentrado que ayude a comprender el fenómeno estudiado.

La selección de informantes en la investigación cualitativa se hace de una manera intencional, estableciendo los criterios a los cuales se ajusten las personas, esta selección contempla desde una sola persona hasta un grupo, dependiendo de las necesidades y características del proceso que se está trabajando.

Esta selección es dinámica porque puede hacerse durante el tiempo que dura el estudio, de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en el camino, lleva una secuencia que, según Rodríguez *et al.* (1999:135) se hace “valiéndose de estrategias diferentes, según el tipo de información que se necesita en cada momento”.

Un primer paso para la selección, consiste en caracterizar a las personas que se encuentran en el contexto a estudiar. Este proceso implica identificar el rol

que ocupan en el contexto, sus ideas, percepciones sobre el fenómeno a estudiar. El informante es una de las piezas claves en el éxito o fracaso de la investigación, porque algunos pueden ser eslabón para establecer contacto con otros que puedan proporcionar más datos. El informante se puede elegir de acuerdo a la información que se registra con base en un instrumento que favorece la comparación, concentración y toma de decisiones.

En el trabajo de investigación que se presenta, se procedió a la aplicación de una ficha de perfil docente, en la cual se identificaron criterios generales como el lugar de origen, lugar de residencia, ubicación del centro escolar, edad, estudios profesionales, antigüedad en el magisterio, antigüedad en el centro escolar, actividades que se desempeñan, grado y número de alumnos, tipo de nombramiento, puestos o cargos que ha desempeñado, los cuerpos colegiados en los que participa, las instancias para la toma de decisiones, las comisiones que desempeña, organización sindical a la que pertenece y las evaluaciones a las que se ha sometido. El instrumento fue aplicado a seis docentes que pertenecen a la organización escolar objeto de estudio.

Como información general se puede destacar que todos son originarios y residentes del estado de Tlaxcala, su edad oscila entre los 25 a 52 años. 4 personas de sexo femenino y 2 de sexo masculino; 3 casados, 2 solteros y 1 viudo. Se elegirán a dos personas de sexo femenino y dos de sexo masculino.

El nivel de estudios: 2 normalistas egresadas de la Normal Rural, 2 de la Normal Urbana "Emilio Sánchez Piedras", uno de ellos, con Maestría en Docencia (IMEP); 1 Licenciado en Ciencias de la Educación y 1 Lic. En Educación de la BUAP, con Maestría en Educación por la UNISAN.

La antigüedad en el magisterio es uno de los criterios a tomar en cuenta, por lo que se seleccionarán a los docentes de mayor tiempo en el magisterio, ya que en esta escuela o en otro centro educativo han desempeñado su trabajo al lado de otros compañeros y uno de corta antigüedad, suficiente para aportar información se optó por las personas de 32, 27, 6 y 3 años que se complementan adecuadamente, de acuerdo al criterio anterior que es el de la edad.

La antigüedad en el centro de trabajo es otro criterio que ayudó, ya que todos llevan la totalidad de años de experiencia en el centro escolar que se estudió. Solo una los ha forjado en centros de trabajo diferentes. Por lo tanto, los individuos que se mencionaron, siguen siendo los idóneos.

El criterio de participación en la evaluación docente es uno más a tomar en cuenta, ya que, de los 6 informantes, 1 ha participado en la evaluación docente, los demás no lo han hecho.

Las comisiones que desempeñan son adecuadas a tomar en cuenta: biblioteca, periódico mural y acción social. Como complemento es pertinente en los cuatro casos. Finalmente, el criterio que también se consideró fue la presencia sindical: Juárez Blancas, SNTE 55 y Justo Sierra.

Para identificar el perfil del director de la escuela, se realizó una ficha específica, que abarcó aspectos propios del cargo y de las funciones en los puestos que ha desempeñado en su historia laboral, instancias para la toma de decisiones. Además, se aplicó el instrumento que contiene información del perfil institucional.

Para la obtención de la información de la supervisión escolar se aplicó un instrumento que contiene los datos personales, agregando aspectos referentes a la función que desempeña como supervisor escolar, sobre la frecuencia con la que visita las escuelas, tipo de situaciones que atiende principalmente en las visitas, periodicidad en que lleva a cabo las reuniones con los directores y las principales diferencias que encuentra en el funcionamiento de la escuela matutina y la de turno vespertino.

### **3.3.6 El acceso al campo**

Una de las fases siguientes dentro del proceso de investigación lo constituye el acceso al campo. En esta etapa es el momento de poner en acción todos aquellos preparativos y el uso de información previa que sirve al investigador como fundamento para el desenvolvimiento adecuado en el campo. En este sentido, Stake (2010: 58) apunta que “casi siempre, la recogida de datos se juega en casa de alguien”. Esto es que la investigación social siempre requiere el acceso a un escenario en el que se esté llevando a cabo un fenómeno que ha sido de interés y que requiere darse un seguimiento, esto supone estar presente en ese contexto,

que en la mayoría de los casos se trata de un terreno en el que es preciso solicitar el permiso para poder ingresar.

El permiso en la mayoría de los casos, debe hacerse de manera escrita, en donde se puede tener una identificación del investigador, la institución que se encarga de patrocinar la investigación y todos los datos necesarios en los cuales se pueda clarificar con precisión aquello que se pretende investigar, además de que la información obtenida tendrá un manejo estrictamente confidencial y que bajo ninguna circunstancia los datos tendrán un manejo ajeno al estudio.

Bajo esta dinámica, el mismo Stake (2010) considera que es importante dar a conocer la naturaleza del estudio de casos, las actividades a realizar, así como las etapas que va a comprender el estudio. Por otra parte, sugiere que el investigador deba tener preparado el plan de acción a seguir por si es solicitado, ya que es preciso tener claros los detalles para evitar algún mal entendido.

Es importante reconocer que este proceso de acceso al campo es muy importante, ya que este es el escenario de estudio y por lo tanto se deben preparar las condiciones necesarias para lograr éxito en su acceso. Rodríguez *et al.* (1999: 103) define al campo como “contexto físico y social en el que tienen lugar los fenómenos objeto de la investigación”. Bajo esta visión es posible reconocer el campo como el lugar de trabajo del investigador, en el que todo puede suceder, en el que el investigador no tiene control, sino más bien es partícipe activo o pasivo, dependiendo de la modalidad del estudio, así como de su estancia temporal en dicho espacio.

Este acceso, como lo sigue enmarcando Rodríguez *et al.* (1999: 106), supone el contacto con un “portero”, que es la figura que apoya en el acceso al lugar en el que se llevará a cabo el estudio. Uno de los elementos fundamentales del acceso al campo lo conforma el lograr la confianza de los informantes para proporcionar datos verídicos y sin recelo. Por ello, es determinante verificar a quién contactar, cómo iniciar el contacto y cómo mantenerlo.

En el primer aspecto se refiere a la identificación de una persona que pueda facilitar el ingreso al lugar de estudio, que puede ser un directivo o personal administrativo y que pueda conceder las facilidades necesarias. La segunda se

refiere a la forma de ingresar. Esta debe ser lo más formal posible, de preferencia por medio de una solicitud oficial dirigida a la persona que ejerce el control de acceso.

Finalmente, para mantener el contacto, es preciso el reforzamiento constante, ante todo, el acceso al escenario implica constancia, disposición y humildad para aprender. Por lo que es importante desde el inicio la definición de roles que dependen del grado de participación en la toma de decisiones y el grado de implicación en la investigación.

Para el estudio realizado, el primer paso fue la búsqueda del portero para poder tener acceso a la institución escolar; el ingreso se llevó a cabo por medio del director y la solicitud de permiso a la supervisión escolar. En un tercer momento se llevó a cabo la presentación formal con los docentes para ir conociendo de manera más amplia la dinámica escolar. Desde el primer momento se realizaron visitas esporádicas a la escuela para lograr que el personal se familiarice con el investigador y establecer empatía. En referencia a los roles asumidos, estos fueron los de un observador completo, que como señala Rodríguez *et al.* (1999:125) “es posible apreciar cierto grado de imparcialidad y objetividad”. En sí el investigador se limita a observar sin participar en las actividades que realizan los miembros de grupo estudiado.

### **3.4 LA ESTRATEGIA ANALÍTICA**

#### **3.4.1 La transcripción y el tratamiento de la información**

En la continuación con el proceso de investigación, existe el espacio y tiempo para poder ordenar y analizar toda la información que se ha podido recabar hasta este momento. Uno de los retos importantes lo conforma el proceso de transcripción de entrevistas que se han llevado a cabo durante el periodo de estancia e interacción con el campo.

El proceso de transcripción de las grabaciones sonoras se efectúa como una forma más factible y viable para poder reconocer la información que se ha vertido en el momento de llevar a cabo la entrevista. Esta actividad favorece el análisis e identificación de las categorías y la ordenación de los datos recabados. La

transcripción es “la réplica exacta de lo ocurrido en la sesión real de la entrevista” (Valles, 2014). En este sentido, el mismo autor citado, también refiere que el proceso de transcribir implica la traducción del lenguaje oral al lenguaje escrito, empleando otro tipo de reglas.

Debe reconocerse que la transcripción es un espacio que admite un conjunto de elementos y procesos más profundos que tienen que ver, no solo con la reproducción escrita de la grabación, va más allá, porque implica la interpretación de aquello que se derivó del diálogo entre el entrevistador y entrevistado. En esta dirección Kavale (2008:126) describe que:

*El tiempo necesario para transcribir una entrevista dependerá de la calidad de la grabación, la experiencia mecanográfica del transcriptor y las exigencias de detalle y exactitud. Transcribir grandes cantidades de material de entrevista es a menudo un trabajo cansado y estresante, estrés que se reduce asegurando las grabaciones de alta calidad acústica.*

El procedimiento de transcripción se lleva a cabo, como recomendación de los especialistas por el mismo investigador, porque de esta manera se puede ir llevando el análisis en estas mismas. Para ello, debe considerarse que quien lleve a cabo el proceso, debe capturar las palabras vertidas al pie de la letra, pero también debe especificarse *el informe de cómo se hicieron las cosas*.

En el proceso de transcripción de las entrevistas que se desarrollaron, en un primer momento fueron escuchadas en repetidas ocasiones para elaborar un formato en el que, en la medida en que se iban escuchando, se iban registrado las dimensiones o apartados derivados de la aplicación del instrumento que se estructuró y procurar dar orden y coherencia a las preguntas y conformar una estructura de cada producto que se analizó.

### **3.4.2 El tratamiento de la información**

El análisis es un proceso continuo, que se lleva a cabo a lo largo de la investigación y en el cual los primeros análisis inciden en la posterior recolección de datos. El análisis de datos implica ciertas etapas, que como lo mencionan Taylor y Bogdan (1987) existen una serie de fases que son vitales, ya que estas contribuyen a identificar los temas y desarrollar los conceptos, así como las proposiciones

pertinentes; mientras que la segunda fase se desarrolla cuando estos datos han sido recogidos, han sido codificados que permiten la comprensión del tema estudiado. Una tercera fase consiste en la *relativización* de los descubrimientos, que consiste en comprender los datos que han desarrollado en un contexto específico.

Lo importante que debe desarrollarse en la presente fase, consiste llevar a cabo una revisión exhaustiva y minuciosa de la información que se ha recabado, “examinando los datos de todos los modos posibles” (Taylor y Bogdan, 1987:160).

Un conjunto de actividades contribuye a lograr un análisis de datos más eficiente, lo primero que debe hacerse es llevar a cabo una lectura repetida de los datos, porque esta actividad facilitará el análisis intensivo de los datos.

Estas lecturas exhaustivas deben hacerse acompañadas de ideas, interpretaciones que deben ser registrados en un cuaderno. Posteriormente, al ir identificando los temas, es preciso releer y releer para seguir las pistas a los diferentes temas que se han identificado. De igual manera se deben buscar temas emergentes e ir elaborando una lista de temas o tópicos.

De esta manera, el análisis de datos se realizó por medio de la transcripción de entrevistas, el desglose del trabajo de observación, así como la integración de una matriz de datos en los que fue posible identificar los datos más relevantes de las entrevistas realizadas a los informantes. Es necesario destacar que el ejercicio fue enriquecedor, debido a que desde las diversas fuentes se ofrecieron perspectivas que alimentaron con información valiosa para el análisis y el informe.

### **3.4.3 La codificación**

Para llevar a cabo una buena codificación de la información requiere buena concentración, ya que de estos surgen pautas que deben aprender a buscarse examinando los datos de todas las maneras posibles.

En primer lugar, lo que se recomienda hacer para realizar una codificación adecuada, es para llevar a cabo una lectura repetida de los datos, si se trata de entrevistas, es preciso revisar las transcripciones una y otra vez. En un segundo momento, se deben seguir las pistas, intuiciones, interpretaciones e ideas.

Bisquerra (2012: 358) define la codificación como “la operación concreta por la cual se asigna a cada unidad de contenido el código propio de la categoría donde

se incluye". Bajo este concepto, el proceso consiste en segmentar el conjunto de datos a partir de las categorías descriptivas que reagrupen la información, identificando patrones regulares, principios, inconsistencias, incoherencias y discontinuidades.

La categorización permite la descripción que favorecerá la abstracción y síntesis de la información, la cual se puede iniciar en forma inductiva o deductiva, pero también se puede dar con una combinación de ambas en donde se puede iniciar con una codificación abierta y que posteriormente llevar a cabo análisis teórico más profundo.

#### **3.4.4 Construcción de categorías y análisis de datos**

El análisis de datos constituye una etapa importante en el proceso de investigación, porque se encuentra ligado a la recolección de la información, así, de esta manera, en el momento de recabar la información, se lleva también el análisis de datos porque se está interpretando la realidad, se categoriza con el uso del lenguaje.

Bisquerra (2012) reconoce que en la aplicación del análisis de contenido se da la captación de significados y la definición de la situación. Bajo este esquema, el analista manipula de diferentes maneras la información en forma cíclica: categorización, comparación, validación e interpretación de esa realidad que se ha registrado en todas las fases de la investigación para encontrar sentido a la información.

Ruíz (1999), describe que el análisis de datos como un proceso en el que se van realizando interpretaciones para encontrar significados.

Bisquerra (2012) menciona que, para llevar a cabo un buen análisis de datos, es importante revisar la calidad de la información que se ha obtenido. En el caso de la observación se debe verificar si existe información completa o hay algún vacío en el contenido, para ver si hay otras estrategias que permitan completar aquello que ha faltado, empleando la entrevista.

Otro de los pasos que deben seguirse es la reducción de la información que consiste en identificar la información relevante de los datos brutos en unidades de análisis llamados categorías de contenido. Estas se organizan de acuerdo a ciertos criterios temáticos, buscando temas comunes o agrupaciones conceptuales en un

conjunto de narraciones recogidas como datos de base o de campo. Posteriormente se van construyendo el proceso de categorización que consiste en dividir y simplificar el contenido en unidades de acuerdo con criterios temáticos.

El trabajo que se ha realizado, de acuerdo a este rubro, para la investigación realizada, fue la identificación de tópicos generales, derivados de la categorización, mismos que permitieron una visualización más coherente y adecuada que facilite la interpretación de la información, visualizando integralmente esta construcción.

### **3.4.5 La construcción del informe final**

La siguiente fase del proceso de investigación, consiste en la construcción del informe de investigación. Para ello se debe tener en cuenta el uso del lenguaje y las expresiones narrativas, de tal manera que se puedan comprender. El lenguaje y estilo de su redacción debe ser acorde al público a quien está dirigido; para el estudio de casos, Stake (2010) describe que el informe se puede organizar en la forma que se considere conveniente, siempre y cuando sea posible que el lector pueda comprender el caso que se describe.

En referencia al tipo de lectores, es importante redactar para un público que esté realmente interesado en leerlo, no debe presuponerse qué tipo de lectores, sino más bien redactar para el lector real. Esto va también encaminado al estilo de redacción del informe. En tal sentido Stake (2010) refiere que no se trata de contar historias, más bien puede hacerse una redacción en donde se pueda hacer un desarrollo cronológico o biográfico del caso; una visión del investigador sobre la forma en que ha de llegar al caso o bien una descripción de los principales componentes del caso. Uno tras otro.

Rodríguez *et al* (1999) orienta sobre la secuencia viable que puede llevar este informe, que inicia a partir de la revisión de la literatura y el planteamiento del problema, que contextualiza la realidad estudiada. Un segundo aspecto lo conforma la metodología que describe el seguimiento del proceso que se llevó a cabo en forma general. Otro apartado lo constituye la exposición de resultados y conclusiones, las referencias bibliográficas y los datos originales, que se refieren sobre todo a los anexos.

“La finalidad del informe de investigación cualitativa es aportar conocimiento práctico sobre escenarios concretos. Su propósito es facilitar la comprensión de los procesos de acción y el conocimiento holista de la realidad” (Colás, 2012: 317).

De acuerdo a la información que proporciona este apartado, se fue estructurando el presente informe de resultados que se presentará en los siguientes apartados.

### **3.4.6 Comunicación de resultados**

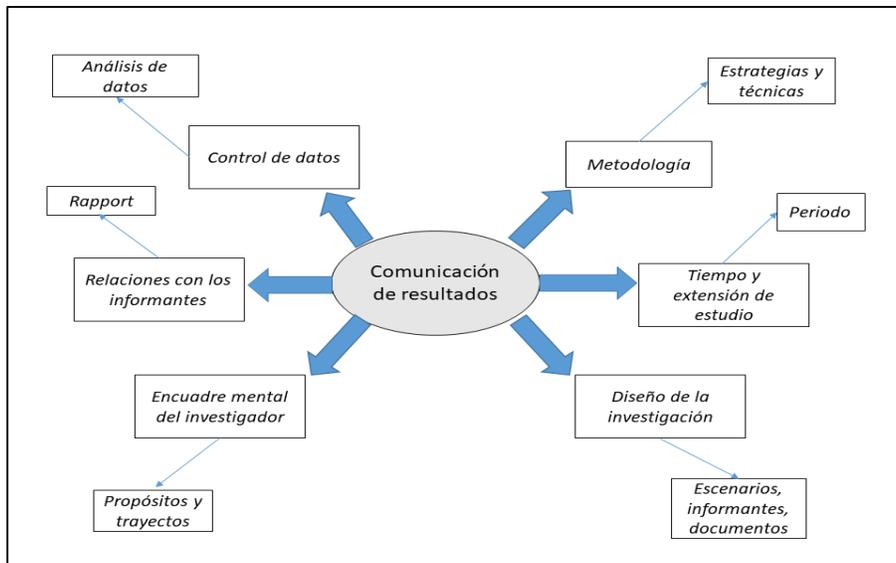
La comunicación de los resultados, se encuentra orientada a la puesta en práctica de mecanismos de difusión de resultados, para presentar las vías por las que un informe pueda llegar a un auditorio.

Ruiz (2007: 179) considera que la investigación “no es solo incrementar la comprensión de la vida social por parte del investigador, sino también compartir esa comprensión con otras personas”.

Rodríguez *et al.* (1999) refiere que esta comunicación tiene diversidad de formas de presentarse; ya sea en forma de ponencia, comunicaciones, o posters en congresos, seminarios u otro tipo de reuniones científicas en las cuales los investigadores puedan conocer las aportaciones realizadas en torno a un tema investigado con toda la claridad posible; por lo tanto, estos deben estar ordenados por medio de gráficos, matrices explicativas y descriptivas.

Las formas de difusión que se mostraron anteriormente son mucho más productivas debido a las interacciones que se originan entre los participantes y como refiere Rodríguez *et al.* (1999:273) “en la mayoría de las reuniones de este tipo, la presentación de un trabajo va seguida de interrogantes planteadas por los asistentes, que podrían conducir a entablar interesantes debates acerca del trabajo realizado”.

Taylor y Bogdan (2000) El investigador en su presentación, deberá contemplar los aspectos básicos como: la metodología y los procedimientos, tiempo y extensión del estudio; naturaleza y número de informantes; diseño de investigación, el encuadre mental del investigador, las relaciones con los informantes, así como el control de datos. Estos elementos contribuirán a lograr mayor validez y comprensión de la información que se presenta a un auditorio.



Fuente: Taylor y Bogdan (2000).

A modo de conclusión, es necesario que el investigador procure presentar de manera estructurada, ordenada y clara los resultados para lograr que el lector y auditorio tenga la noción más precisa de los resultados del estudio realizado.

Debe tenerse en cuenta que el propósito principal como lo expresan Taylor y Bogdan (1987:179) “El propósito de la investigación no es solo incrementar la comprensión de la vida social por parte del investigador, sino también compartir esa comprensión con otras personas”. Así, es posible continuar profundizando sobre el tema y generar más inquietudes por parte de otros investigadores.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este cuarto y último capítulo se hace la presentación de resultados del estudio realizado en relación a las estructuras de coordinación e integración para el trabajo docente en la organización escolar. Se dan a conocer los hallazgos del proceso que sigue el grupo para iniciar el proyecto de su organización escolar, la forma en que construyen sus metas, las implicaciones que tienen, la construcción de las estrategias de trabajo en colaboración para impulsar los aprendizajes de calidad. Los involucrados, los conflictos que enfrentan y la forma en que los solucionan.

En esta dinámica, se identificaron las formas de organización para el establecimiento y cumplimiento de los diferentes proyectos existentes en el centro escolar; la forma de convivencia desde la esfera de grupo escolar y a nivel institucional, que abarca a los alumnos, padres de familia, los mismos docentes y las autoridades educativas. De la misma forma se describió el modo en que enfrentan los nuevos retos en el quehacer docente, como grupo; ya que el proceso de evaluación ha sido un fenómeno de novedad, pero también de tensión, conflicto, solidaridad, pero también de discriminación entre compañeros, de adquisición de estatus y de nuevos roles. Mismos que desembocan en nuevos conflictos.

De una u otra forma, el poder conocer de viva voz la vivencia docente en grupo, es posible identificar la experiencia, el reconocimiento, el trabajo y los valores éticos de esta labor. Se proporcionan algunos fragmentos de las entrevistas realizadas que complementaron el proceso, dando así un panorama de aquellas implicaciones que tuvo este trabajo; abriendo así, un amplio bagaje de perspectivas sobre este tema.

#### **4.1 Construcción de metas escolares**

Las interacciones entre los miembros de la comunidad escolar son constantes y se manifiestan a partir de diferentes prácticas y procesos encaminados a conseguir propósitos establecidos en periodos cruciales, como el inicio y cierre de ciclo. Estos dos tiempos marcan la pauta a seguir en el nuevo periodo escolar y serán la guía

principal. Ambos periodos serán clave para que los integrantes respondan con su grupo de trabajo y cumplan satisfactoriamente las responsabilidades encomendadas.

La construcción de metas escolares es un proceso cuyo objetivo consiste en desarrollar de manera colegiada la ruta de mejora escolar que, como lo establecen los lineamientos de los programas de Gestión escolar contenidos en el acuerdo 717, es el plan de trabajo que contiene las acciones que se han de realizar para resolver las problemáticas y deficiencias detectadas a partir del diagnóstico realizado y el análisis de la realidad que impera en la institución educativa.

El punto de partida de esta travesía es la “*fase intensiva de Consejo Técnico Escolar*” que consta de cuatro días de trabajo por parte del colectivo docente y el director de cada escuela. En ella se estructura la planeación escolar anual que comienza con la autoevaluación y reflexión del grupo de maestros sobre el proceso desarrollado durante el ciclo escolar que concluye, identificando el estatus y condiciones de su escuela, estableciendo prioridades, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; programar sus actividades y el seguimiento. Finalmente, la evaluación continua que permitirá la rendición de cuentas pertinente y confiable.

El primer acercamiento es de carácter normativo, debido a que existe un orden establecido a nivel sistema, que dicta la importancia de propiciar el análisis, la reflexión y la colaboración que da origen a un plan guía cuya función es la unificación de criterios por parte del grupo de maestros para la ejecución de planteamientos en favor del aprendizaje efectivo de los alumnos.

La fase intensiva de CTE se lleva a cabo en una sede, en la que se reúnen todas las escuelas que conforman la zona escolar, bajo un esquema descrito en la guía emitida por parte de la Secretaría de Educación Pública; la agenda de trabajo que se presenta previamente a los directores por parte de la supervisión escolar y agenda de trabajo que el director que cada escuela considera pertinente agregar a lo dispuesto por la supervisión.

El primer paso del trabajo consiste en llevar a cabo el diagnóstico que permite el reconocimiento de las condiciones en que se encuentra la escuela. Los miembros exponen las problemáticas que han detectado en su quehacer cotidiano dentro de

su aula escolar, las situaciones que se viven con sus alumnos, los padres de familia, los grupos en general y los demás factores que intervienen en los procesos de aprendizaje. Así mismo, el sustento de su trabajo se encuentra en los informes de actividades, evidencias del trabajo con los alumnos y las comisiones que han desempeñado en el ciclo que ha concluido; así como los resultados de las evaluaciones internas y externas.

Cada maestro expone ante el grupo las problemáticas y dificultades a las que se enfrentó, así como las necesidades que prevalecen, aun habiendo implementado estrategias y acciones para reducirlas. En este primer momento, los docentes y directivo realizan de manera conjunta el listado de problemáticas y necesidades detectadas, para definir las prioridades de acuerdo al grado de importancia o de mayor impacto para la escuela, verificando los alcances, logros y situaciones inconclusas, o que no hayan tenido la debida atención. Se establece el orden y prioridad, retomando las que son consideradas por el grupo como de mayor relevancia y trascendencia para lograr la calidad en el servicio educativo y que se traduzca en logros de aprendizaje.

*Partimos de la problemática que presentan los alumnos de esta comunidad, identificamos las necesidades y establecemos prioridades. (Entrevistado 1)*

*Este es un proceso que implica trabajar de lo particular a lo general, primero las escuelas tienen que hacer un diagnóstico enfocándose en ese contexto. (Entrevistado 6)*

El directivo preside las reuniones de Consejo Técnico Escolar, siendo él quien presenta las bases y los elementos para poder llevar a buen término los trabajos que han de desarrollarse.

En las reuniones los integrantes procuran la escucha activa, bajo la cual, al concluir la participación de cada miembro, se emiten las opiniones que tienen la intención de reforzar, retroalimentar o descartar alguna situación que se ha planteado, partiendo del reconocimiento del escenario que se describe para tomar acuerdos que posibiliten la construcción del plan o ruta de mejora escolar en la que se encamine el trabajo de todo el grupo durante el ciclo escolar que inicia.

*Las metas se construyen desde la necesidad de las propias escuelas porque son contextos y realidades diferentes. Los maestros las*

*construyen en base a las necesidades que tienen, así como del resultado que haya arrojado su diagnóstico, de las evaluaciones internas y externas. Estas pueden ser evaluaciones bimestrales o las pruebas que aplican continuamente a los niños. De manera externa, los resultados de la prueba Planea o Excale. Estos son resultados verídicos, tangibles que nos ayudan. (Entrevistado 6)*

Las herramientas de gestión que se emplean en la construcción de metas de la organización son diversas y cada una tiene la función de regular el proceso de planeación y toma de decisiones. Los documentos técnicos, como los lineamientos para la formulación de los programas de gestión, lineamientos de Consejos Técnicos Escolares que contienen las bases para el desarrollo óptimo de las reuniones. En este ámbito se deja entrever el seguimiento de la norma establecida, así como de los acuerdos no formales que han venido prevaleciendo a lo largo del tiempo y que son adquiridos como parte de la vida cotidiana de las escuelas, uno de ellos el espacio de la convivencia entre los miembros.

Las reuniones de consejo técnico escolar son una de las herramientas fundamentales en las que se basa el trabajo colegiado, pues tal y como lo marca la normatividad. La escuela estará ubicada en el centro de atención de los servicios educativos, y por lo tanto se debe respetar su tiempo efectivo, evitando prácticas que tengan otros fines, como el esparcimiento, las ventas o situaciones políticas. Por lo tanto, en las reuniones de Consejo técnico escolar se dan a conocer los avances que se van logrando en la ruta de mejora que se proponen, tanto en forma individual, los resultados de las estrategias realizadas en el aula, con los alumnos, los padres de familia y la escuela en general.

El director de la escuela preside la reunión, él es quien coordina las actividades; sin embargo, esto es flexible, ya que en común acuerdo se organizó la rotación de guías. El cargo de presidente es intransferible, el de secretario es rotativo en cada ciclo escolar, en el momento del estudio, este puesto estuvo ostentado por la profesora de cuarto grado, siendo ella la responsable de resguardar la bitácora, pero no necesariamente a ella le correspondió tomar nota de los puntos y acuerdos establecidos en cada una de las sesiones. Para eso, de la misma forma se designó a los encargados de tomar nota en cada sesión. La secretaria es quien resguarda la bitácora y redacta las minutas en digital para reportar los trabajos a la

supervisión escolar que también va complementando con la información que le vierten todas las escuelas a la ruta de mejora de zona.

*Nos planteamos estrategias de trabajo y ya en el consejo técnico cada quien va exponiendo los avances. Qué le resultó y qué no, el Consejo técnico escolar es parte de debate, porque yo digo que esto es como un partido de futbol, aunque son las mismas reglas, ningún partido es igual. Entonces en el grupo pasa lo mismo, aunque es quinto y sexto grado, casi son los mismos contenidos, siempre un grupo lleva tendencia en donde una estrategia que me funcionó en quinto, no me va a funcionar, aunque sea el mismo grupo en sexto, por la madurez de los niños y las diferentes circunstancias ya no funcionó igual. (Entrevistado 4)*

*Así es como vamos consensando. En cada consejo técnico hay una valoración de lo aplicado, cada maestro rinde su informe. Por ejemplo, en una ocasión quise aplicar la estrategia de la maestra de segundo, pero no me funcionó, porque ella tiene 14 alumnos y yo tengo 32. Esa es la parte de trabajo y colaboración para poder alcanzar la normalidad mínima. (Entrevistado 4)*

*Nuestro corte es cada mes. Esa reunión es la medular para valorar los avances y retrocesos, porque sí se llegan a dar, en ese detalle de implementar estrategias con los compañeros, los resultados no son los esperados. (Entrevistado 2)*

*El encargado de dirigir las sesiones es el director. Llevamos una bitácora en la que al final se hacen los acuerdos firmados por todos los compañeros, en donde cada uno se compromete a realizar lo acordado, precisamente para eso es y ya en su momento el director es el que se encarga de verificar, pero, sobre todo, es el docente, porque cada uno espera. Yo no voy a firmar porque sé que no voy a cumplir. El director es el que corrobora, porque cumplir es responsabilidad de nosotros como profesionistas. (Entrevistado 2)*

Las metas escolares planteadas obedecen a un conjunto de circunstancias que fueron identificadas en el proceso de análisis y reflexión del colectivo la rendición de cuentas y en la fase intensiva de Consejo Técnico Escolar.

Una vez que se ha concluido la participación de cada uno de los docentes, se procede a la identificación de las necesidades, dentro de las cuales figuran: la participación de los padres de familia en los procesos de aprendizaje de los alumnos, la asistencia a clases, el aprendizaje de las matemáticas, la lectura, comprensión lectora, escritura y la conservación de la matrícula para lograr que la escuela siga con la plantilla completa.

Para la toma de decisiones, es preciso la escucha activa de los miembros y finalmente se hace el consenso bajo el voto de la mayoría, siendo de esta manera la forma en que se opta por lo que es prioritario.

Esta toma de decisiones pareciera sencilla, sin embargo, detrás de este acontecimiento existe un conjunto de circunstancias que deben ser tratadas con cautela por parte de la persona que coordina la reunión, debido a que los argumentos son vertidos por parte de los miembros de un grupo y que como tales, son válidos, ya que representan la realidad que cada uno vive en el aula y en el centro escolar; aunado a ello, que la escucha activa no siempre es recíproca, debido a que un miembro al haber concluido su participación, decide realizar una actividad de distracción o conversar con otro compañero cuando no considera relevante el comentario de los demás.

*En la escuela hay dos grupos, no precisamente de interés sino, porque, por un lado, hay maestros jóvenes y por otro hay maestros que son de muchos años de experiencia. Para poder trabajar y conciliar esos dos extremos lo primero que se hace es brindar confianza con ambos, se trata de ser parejos, se debe respetar a ambos, no hay favoritismos, porque si se empieza a inclinar con uno, ellos mismos se inquietan. Lo que se hace es tener la confianza de todos, se debe tener para ellos y ellos conmigo, se debe ser un líder; yo soy un líder... (Director)*

En la estructuración de la planeación y definición de propósitos y metas se producen momentos de tensión, de controversia debido a que no todos comparten los mismos puntos de vista, ya que para algunos, el aspecto más importante por el que se puede mejorar el aprendizaje de los alumnos es por medio del apoyo de los padres de familia, su atención e integración a las actividades escolares, ya que la experiencia pasada les ha hecho notar la importancia del acompañamiento para que los alumnos tengan mayor motivación por asistir a la escuela, de tal forma que orientan sus propósitos hacia el trabajo con los padres de familia.

Algunos argumentos se orientan a las prácticas dentro del aula, que deben estructurarse de tal manera que sean experiencias significativas para los alumnos, prácticas diferentes, más creativas e innovadoras, con materiales diversos, el uso de las tecnologías de la comunicación y la información, trabajo integrador entre grupos y los padres de familia, como medio para lograr que los alumnos tengan mayor interés por asistir a la escuela y cumplir también de manera responsable con sus actividades y tareas que se les encomiendan.

Algunos otros más apuestan por estructurar actividades que permitan lograr difundir y proyectar el trabajo que se realiza en la escuela para que la matrícula aumente y evitar que la escuela pierda la organización completa y algunos maestros cambien de centro escolar y de igual forma la escuela se quede sin director técnico y solo se trabaje con director comisionado. Bajo estas circunstancias, el grupo constituido busca conciliar los intereses de los miembros para garantizar que todos sean tomados en cuenta en sus decisiones para lograr que los intereses que cada uno tiene, se proyecte hacia una meta común: lograr un servicio educativo de calidad en la comunidad.

*La situación más difícil aquí es la comprensión lectora, este es el problema serio que existe. Aunque saben leer, pero no se apropiaron del contenido de los textos, entonces, preguntamos en colaborativo y todos presentan esa falla en su alumnado. Nosotros, lo que nos proponemos, es que cuando menos a fin de curso, esa falla, disminuya; esa poca comprensión en el alumnado se vaya mejorando... (Entrevistado 1)*

*Nuestra prioridad es lo referente a las matemáticas y así lo hicimos los maestros. Identificamos qué tipo de situación era pertinente, incluso en español hay actividades que son permanentes... (Entrevistado 2).*

*Una de las metas que nos propusimos en este ciclo escolar fue el poder realizar actividades en referencia a la lectura de comprensión. (Entrevistado 5).*

Un aspecto importante a destacar es que la toma de decisiones sobre las metas escolares está directamente relacionada con lo que se trabaja previamente en las reuniones de supervisores y directores. Es decir, que existe una estructura que orienta en forma significativa el camino que se ha de seguir a nivel general. Esta orientación, en algunos momentos también es motivo de controversia entre los miembros.

*En esta zona trabajamos lo que se refiere a la mejora de los aprendizajes. Las metas deben ser muy claras y precisas. Nosotros las diseñamos a corto plazo. Para que sean cumplidas en este ciclo escolar. Por ejemplo; deseamos lograr que el 100% de los alumnos logre consolidar la lectura y la escritura o la comprensión de textos. Puede ser una meta, en esa meta vamos a desglosar las acciones... (Supervisor)*

Las metas constituyen uno de los aspectos primordiales para el desarrollo de los programas que van a trabajarse durante el ciclo escolar y, por lo tanto, requieren de un segundo proceso: La organización del trabajo, en que se especifica el

conjunto de actividades, en las cuales se delimitan los campos de acción y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

En las reuniones de consejo técnico escolar se lleva a cabo la labor de mayor complejidad, pues es precisa la presencia de los integrantes para organizar el proceso que ha de seguirse, la definición de actividades, tiempos, recursos y responsables.

Dentro de la parte normativa, se describe que el proceso de planeación deberá ser “*profesional, participativo, corresponsable y colaborativo*” (Acuerdo 717, DOF. 2014: 5). De aquí la importancia de la escucha y participación activa del grupo de maestros para lograr un producto que todos construyan, conozcan, que adquieran como suyo y les brinde la motivación para realizar lo que se han propuesto.

El trabajo no se limita de manera exclusiva al espacio de Consejo Técnico Escolar, puesto que se extiende a diversos ámbitos y situaciones que figuran como oportunidades relevantes para la interacción entre docentes. Estas suelen ser la convivencia cotidiana en el centro escolar, las reuniones de tipo informal que llegan a darse; así como las reuniones extraordinarias que de vez en cuando se convocan; sin embargo, el Consejo Técnico Escolar el espacio idóneo para generar acciones y acuerdos que encaminan labores estrechamente vinculadas al proyecto planteado. Así, entonces al cierre del ciclo escolar, el director de la institución hace entrega los oficios a cada docente frente a grupo para informar sobre el grado y comisión que le corresponde atender en el siguiente ciclo.

El trabajo que se realiza es producto de un seguimiento de varios ciclos escolares, de la experiencia y aprendizaje que ha tenido el grupo a lo largo de los años, desarrollando la capacidad de reconocer las circunstancias y necesidades que tiene cada periodo escolar; así, entonces la rotación de personal es mínima, lo que ha permitido que el grupo se reconozca y de esta manera, se haya conjugado: las características de cada docente, sus habilidades, profesionalización, experiencia, con las características del grado escolar a atender y las específicas del grupo de alumnos con las problemáticas detectadas en los análisis e identificación de necesidades, haciendo eficiente el logro de las metas propuestas.

Como ejemplo, el docente de nuevo ingreso llegó tres años atrás. En el ciclo escolar en que se llevó a cabo la investigación, había una docente cubriendo interinato por tres meses debido a la incapacidad de la profesora de quinto grado, que lleva algunos años ya en la escuela.

Esta particularidad permite a los miembros identificar la dinámica de trabajo que se desarrolla en el centro escolar, se conoce el seguimiento y la forma en que pueden reaccionar los miembros. Concretamente en el momento de hacer la asignación de grupos, los integrantes saben que los primeros grados deberán ser cubiertos por el personal de mayor experiencia, a razón de que en primero y segundo grado, los alumnos deben adquirir y consolidar el proceso de lectura, escritura y las operaciones fundamentales, como son suma, resta y el proceso de aprendizaje de las tablas de multiplicar; que tercero y cuarto grado pueden trabajar con profesores de nuevo ingreso experiencia, ya que en esos grados, los niños ya saben leer y escribir y lo que aprendan se va a consolidar en los grados mayores.

Quinto y sexto grado, deberán estar atendidos por maestros que tengan experiencia y que deban estarse preparando en forma continua, debido a que, como institución educativa, es de interés lograr que los egresados tengan los conocimientos y habilidades que les ayuden a resolver las situaciones en el nivel secundaria y así tener prestigio, lo que se convierte en posibilidades de atraer matrícula nueva.

Bajo esta perspectiva, es posible identificar un sistema de creencias y acciones que se han adquirido a nivel institución, lo que puede limitar u obstaculizar el trabajo de un docente, debido a las prácticas que se han convertido en un sistema de rituales, ya que todos los maestros se deben encontrar en las mismas posibilidades para atender a cualquier grupo. Además de analizar y reconocer que estas prácticas se encuentran estrechamente relacionadas con la micropolítica en que los miembros de la organización poseen intereses diferentes y procuran influir en otros para conseguirlos.

La organización en el centro escolar está determinada por diversos factores, de los cuales sobresale el estilo de trabajo del directivo, las redes de comunicación que se establecen y la respuesta que genera el grupo de docentes. Así, de esta

manera, puede haber una organización que se encuentra liderada por el director y aceptada por el colectivo, pero también puede haber un grupo que rechaza lo que se propone, porque el grupo docente ejerce mayor presión que la figura del directivo.

Por ejemplo, en años anteriores era el director quien designaba a los docentes que cubrirán los grupos, bajo la consigna de que quien tome primer grado, deberá cubrir dicho grupo hasta sexto, debido a que en la escuela el maestro que cubría un grupo al siguiente grado, comentaba que su compañero del ciclo anterior no había obtenido resultados favorables en los aprendizajes de los alumnos; de esta manera ningún docente podría quejarse del trabajo de otro, sino del suyo.

De primera impresión esta medida podría tener un propósito noble, cuyo objetivo consistiría en mejorar las relaciones entre los compañeros de trabajo, sin embargo, a corto plazo se identificaron los aspectos negativos de dicha medida: en primer lugar, esta medida limitó la oportunidad de los alumnos para conocer otra forma de trabajo al interactuar con otro docente; en un segundo aspecto, es posible que varios docentes pudieron haber tenido la oportunidad de valorar y reflexionar sobre la manera en que planeaban, organizaban e impartían sus clases, proponiendo experiencias que mejoraron la calidad en los aprendizajes de los alumnos, pero es posible que en algunos casos se pudo haber llegado a un estado de pasividad, de rutina y sin oportunidades de mejora para el docente y su grupo; aunado a esto, sin la existencia de parámetros verificables para valorar el aprendizaje de los alumnos, es probable que la comunicación de resultados no fue clara, puesto que aún con la existencia de espacios de discusión no es sencillo informar a los demás que el grupo no está logrando el aprendizaje esperado.

Un tercer punto implica la relación de dicho docente con los padres de familia, ya que, si el trabajo es bueno, es posible que no haya inconformidades para continuar bajo la misma dinámica en los ciclos escolares restantes, de lo contrario, las relaciones se tornan tensas y estalla el conflicto.

El cuarto aspecto implica el interior del grupo de maestros, que, teniendo la oportunidad de llevar a un grupo durante todo el periodo que comprende la educación primaria, cada docente reconoce el estilo de trabajo que su compañero

ejerce con los alumnos, dando paso al rumor que es alimentado por ellos mismos, los padres de familia y los educandos a su cargo.

Bajo estas circunstancias, el conflicto puede desencadenarse y volverse un problema de grandes dimensiones en el centro escolar cuando el directivo o algún docente, no cumplen con lo establecido y rompen los acuerdos.

*A mí me ocurrió que el maestro me bombardeaba... ¿Qué hizo el director?, tuvo que cambiar a una modalidad: dijo - ah- bueno, les voy a dar de primero a sexto y a ver quién se echa para atrás. Y así lo hizo; yo si llevé de primero a sexto y una maestra llegó hasta quinto. Ella no concluyó y se regresó para primero. Yo le dije: - ¡no maestra!, así no se vale, no sea usted tramposa. Ahora ¿Qué pasó?, a la gente ya no le gustó y ya empezaron los problemas y hasta trajeron al jefe de departamento de primarias. Y pues ya peleaban, por ejemplo, que yo si saqué sexto, que, si ya habíamos comprado el grupo, y que ¿dónde se había visto? (Entrevistado 1)*

El grupo de maestros se va organizando, de acuerdo a las experiencias y los aprendizajes que han tenido a lo largo de su trayectoria escolar, tomando en cuenta que en esta escuela no hay mayor rotación docente, las acciones se retoman año con año y se retroalimentan, dando paso a un proceso que les ayude a mejorar su sistema de organización y resultados.

La figura del director trasciende, de acuerdo a la dinámica que propone con los integrantes del colectivo, los alumnos y padres de familia. Así, cuando existe inclinación por un pequeño grupo, es muy probable que la respuesta de los demás compañeros sea contraria a la que sugiere debido a que el grupo considera que no están siendo escuchados y tratados con equidad. Así entonces, es preciso reconocer la forma en que el directivo estructura su trabajo y las relaciones con los docentes.

En la escuela del estudio se identifica que el directivo ha planteado una dinámica de integración con los miembros de su comunidad escolar, debido a que las prácticas que se efectúan derivan de la escucha activa y atención a las inquietudes de sus maestros y de los talentos que se identifican en cada uno de ellos para poder organizar el esquema de trabajo de acuerdo a las características y habilidades de cada miembro, desde el primer momento en que asume la dirección de dicho plantel.

*...Cuando yo llegué las condiciones del grupo no eran buenas, porque estaba aquí una maestra que era interina y a ella, la pusieron como directora, entonces, yo no sabría decir como trabajaban, pero al llegar, no fue fácil; el primer año fue de reconocimiento, es empezar a conocer a las personas, pero yo creo al concluir el ciclo ya me conocieron bastante bien. Yo admiro y tengo mucho respeto por las dos maestras grandes, porque me he ganado esa confianza. (Director)*

El trabajo directivo comienza desde el reconocimiento de sus maestros, características, estructuras existentes y el funcionamiento del centro escolar, debe identificar el tipo de ambiente que impera en la escuela, los roles asumidos por cada miembro y a partir de dichas observaciones comenzar a interactuar de un modo estratégico.

*Desde que yo llegué, hice el siguiente planteamiento: estoy aquí porque tengo el puesto, pero más que nada, somos compañeros. Fui docente, no se me olvida, no puedo ser autoritario, nunca me ha gustado serlo, pienso que la autoridad se debe ejercer de manera oportuna y pertinente, pero si tú te vuelves un capataz, una cosa es ser capataz y otra cosa es ser autoridad, cuando eres lo primero, nadie te hace caso; y si te cumplen, no lo harán de buenas, van a cumplir por compromiso. Me gusta que mi colectivo esté siempre de buenas, colaborando, siguiendo el ritmo, porque eso es para que trabajen, porque si yo empiezo a ser autoritario, las cosas no van a funcionar. Es cierto, debe haber un orden, debe haber un respeto, pero también debe haber una armonía entre los maestros, siempre, si no la hay, todo se pierde. (Director)*

Sobre estos planteamientos se identifica que la organización del trabajo responde al análisis previo de las habilidades y características de los miembros para integrar y estructurar el funcionamiento del centro escolar, tomando en cuenta los fines y objetivos que se buscan en la formación de los alumnos y de la calidad en el servicio que se brinda.

*El grupo de maestros interactúa con el director en los momentos en los que hay que trabajar en colectivo a partir de la expresión de las opiniones, nos pide que seamos participativos, más que una organización, nos pide que hablemos, que externemos nuestras inquietudes, expongamos, platiquemos estas situaciones que tenemos en cada uno de los grupos. Tratar de darle solución entre todos a los problemas. (Entrevistado 2).*

Desde la parte estratégica el grupo de maestros se organiza por ciclos escolares para el análisis de los avances y acciones a implementar en el proyecto

de mejora escolar, el director convoca de manera individual para la descripción de los avances, problemáticas, así como del seguimiento que se ha de dar en cada caso, posteriormente se da el análisis de manera colectiva en el que se comparten los resultados de lo que se trabajó en el lapso de tiempo que el grupo ha determinado, siendo el principal espacio el Consejo Técnico Escolar.

La participación en la construcción de estrategias de trabajo para impulsar la mejora de la calidad de los procesos de aprendizaje, implica que los miembros agrupen, organicen las tareas y acciones para reflexionar sobre los temas prioritarios.

*Por eso es que lo trabajamos así, por ciclos. Por suerte o por razones del destino, en este año, se vio bien el trabajo, la organización, porque coincidimos en cierta manera las edades. Por ejemplo: los profesores de 5º y 6º, son más o menos de la misma edad, hablan el mismo idioma. Trabajan, se apoyan y aparte, tienen grupos similares, son similares y por lo tanto se prestan materiales, se apoyan uno al otro. Incluso hasta podemos decir que comparten estrategias*

*En relación a la forma en que el director organiza a los maestros, pues generalmente, nosotros ya sabemos lo que tenemos que hacer, no es necesario que nos digan lo que tenemos que hacer, ya sabemos que nos organizamos por ciclos escolares. Sabemos que debemos trabajar en colaborativo, a pesar de que también sabemos que la enseñanza de primero a sexto se relaciona, ya sabemos que lo que se ve en primero, en segundo lo reafirmamos y le agregamos un poquito más.*

## **4.2 LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO COLABORATIVO PARA EL IMPULSO DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE**

La colaboración es un proceso de construcción paulatina y permanente a partir de las constantes interacciones y participación de los miembros, que implica la apertura de todos los canales de comunicación que favorezcan el flujo de información en todos los sentidos y niveles a razón de procurar la claridad, asertividad y efectividad en el cumplimiento de las acciones que se derivan de las estrategias propuestas en conjunto, cuyo fin es la mejora de los aprendizajes en los alumnos.

El director de la escuela plantea la dinámica que se ha de seguir en las reuniones de Consejo técnico escolar a su colectivo, principalmente esta ocurre en una plenaria que inicia con la lectura de los puntos a tratar y su desglose. A partir

de este momento cada maestro, describe el seguimiento sobre el t3pico que se plantea, explicando las estrategias que ha seguido y los resultados obtenidos a partir de los compromisos que fueron asumidos en la sesi3n anterior. Despu3s el colectivo realiza las aportaciones y sugerencias pertinentes para la mejora del trabajo.

En este proceso aparece la diferencia de opiniones, la diversidad en las percepciones sobre el trabajo que se desempe1a, el conflicto al querer unificar los criterios de todos los miembros para decidir sobre lo m1s id3neo que se habr1 de realizar en el siguiente periodo de trabajo.

En este aspecto se deja entrever en forma clara la existencia de subgrupos que defienden una postura con fundamento en los conocimientos y experiencias obtenidas en el trabajo con su grupo, de la misma forma en tales circunstancias es posible identificar a algunos integrantes que se mantienen al margen de los comentarios y aceptan lo que la mayor1a disponga.

El trabajo del director en tales circunstancias es decisivo al proponer el medio y las condiciones en las que todos los miembros se sientan tomados en cuenta con la posibilidad de percibir m1s all1 de sus intereses personales y se sit1en en la realidad de su escuela, as1 como en las prioridades.

*Siempre cuando hay roces entre dos grupos, sea de uno o de otro, siempre se debe estar viendo las cosas buenas y malas de ambos grupos. En el caso de nuestra escuela, hay compa1eras de experiencia y maestros j3venes, a veces las maestras de experiencia vierten sus opiniones y los compa1eros lo analizan y de esas opiniones sacamos una conclusi3n.*

*Yo considero que no est1n divididos. A lo mejor las maestras de experiencia nos alertan sobre algunas situaciones, y a lo mejor siempre no tomamos en cuenta a la comunidad, pero ellas no los recuerdan. (Director)*

*...Afortunadamente el equipo de trabajo en esta escuela se encuentra bien compactado, porque evitamos a toda costa los roces, en cuanto a situaciones pedag3gicas no, se aceptan las opiniones y observaciones en cuanto a algunos errores que tenemos, pero procuramos no entrar en alguna situaci3n de pol3mica porque alguno no est1 de acuerdo, no. Siempre llegamos a un consenso. El director funge como mediador de la situaci3n, no es una persona arbitraria y permite que todos participemos en la toma de decisiones. (Entrevistado 5)*

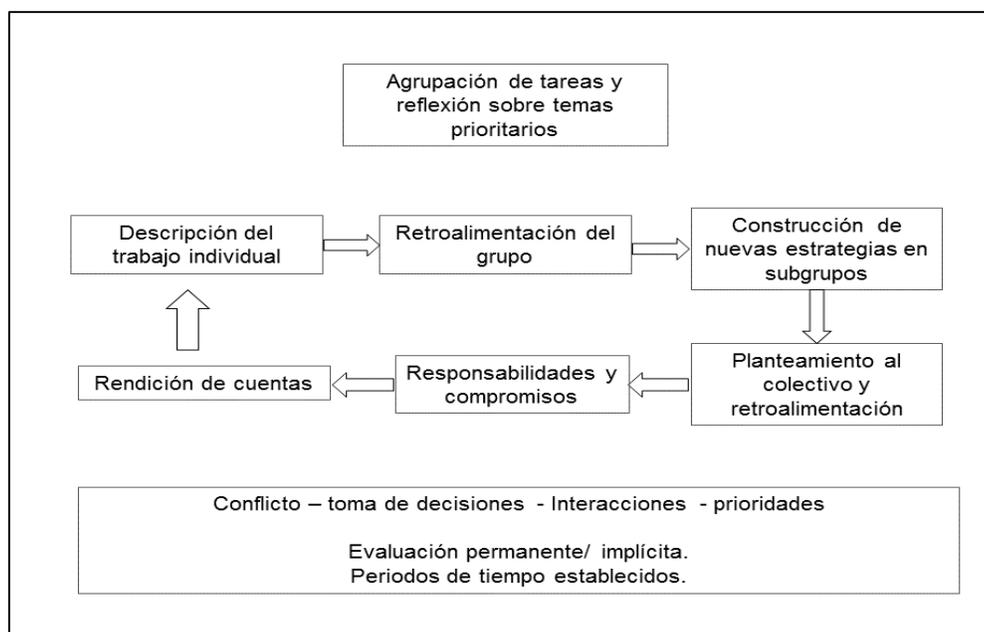
Bajo esta l3gica se reconoce que la agrupaci3n de tareas es producto del seguimiento a un plan en el que el colectivo docente analiza de manera permanente

las situaciones particulares y generales del centro escolar; discute, plantea acuerdos, establece responsabilidades y compromisos de los cuales se debe dar una rendición de cuentas en un periodo determinado. Este planteamiento se trabaja en cinco momentos primordiales:

1. La descripción del trabajo individual al colectivo
2. Retroalimentación del grupo
3. Construcción de las nuevas estrategias en subgrupos
4. Planteamiento al colectivo y retroalimentación
5. Establecimiento de responsabilidades y compromisos

*...Así es como nosotros vamos consensando, cada conceso técnico hay una valoración de lo aplicado, cada maestro rinde su informe, por ejemplo, en una ocasión quise aplicar la estrategia de la maestra de segundo, pero no me funcionó, porque ella tiene 14 alumnos y yo tengo 32. Esa es la parte de trabajo y colaboración para poder alcanzar la normalidad mínima.*

*Nuestro corte es cada mes. Esa reunión es la medular para valorar los avances o retrocesos, porque si se llegan a dar. En ese detalle de implementar estrategias con los compañeros no son los esperados. (Entrevistado 4)*



En este sentido, es importante destacar que, en todo proceso de planificación, existe una fase de evaluación, (Acuerdo 717. Lineamientos para la

formulación de los programas de Gestión Escolar, 2014) sin embargo, como se describe, en el caso analizado, la evaluación no se encuentra contemplada como una fase, sino como un elemento que se encuentra implícito en el proceso establecido; y, por ende, no se cuenta con los instrumentos que den describan los niveles de logro, tanto en el trabajo con los alumnos, como en el proceso de seguimiento de los avances de la ruta de mejora.

*A lo mejor no tenemos plasmadas las gráficas, no lo tenemos ahí publicado, alumno por alumno, que veamos los logros y no logros o lo que todavía falta por hacer. Aún no hemos llegado a esa parte, pero si se lleva dentro del grupo. De hecho, los resultados siempre los damos en lo de consejo técnico. (Entrevistado 1)*

Los temas prioritarios dentro de la escuela son y serán los relacionados con los logros en los aprendizajes de los alumnos, los padres de familia y la mejora del centro escolar, a raíz de estas temáticas es como se van reconociendo avances y retrocesos en cada reunión que se ha de llevar a cabo. Por ello, las herramientas de trabajo que promueve la dirección para que se discuta alrededor de los problemas de aprendizaje de los alumnos está encaminada al ámbito de la colaboración, propiciando los espacios y las condiciones para que los docentes se integren, interactúen, discutan, reflexionen, propongan estrategias y las ejecuten. En este sentido, Fullan y Hargreaves (2000) refieren lo siguiente:

*Para cumplir su misión, es indispensable que la escuela funcione como unidad educativa. Los resultados que los alumnos obtienen al concluir un nivel educativo [...] sobre todo, en el campo del desarrollo de habilidades intelectuales y de las actitudes, son producto de la combinación del trabajo de todos los profesores en el aula y de la experiencia escolar en su conjunto.*

El director de la escuela ejerce las funciones que le corresponden desde la parte normativa o formal, que consiste en llevar a cabo las tareas a partir de especificaciones que se han establecido desde el sistema, que como lo plantea González (2008), involucra la parte de los desempeños, las condiciones en que se han de realizar las tareas, los tiempos y las responsabilidades.

En el sistema de trabajo que ha planteado el director de la escuela se encuentra la colaboración de los miembros, como un proceso en desarrollo en el

que la comunicación es un elemento básico, que se va dando en diferentes niveles y ámbitos en forma simultánea, se dan desde un nivel interpersonal en el que se emplea lo relativo a los saludos, las charlas, es decir, el trato de persona a persona; en un nivel intergrupales se discuten o abarcan contenidos más generalizados, que competen a un grupo mayor de personas y finalmente en un nivel interorganizativo que, por su complejidad requiere formalidad en la circulación de la información que se debe dar en forma clara para evitar interpretaciones diferentes al mensaje que se envía.

La escuela es una organización compleja que se diferencia notablemente de otras, debido a que su materia prima fundamental es el proceso de desarrollo de los aprendizajes de individuos en edad infantil y juvenil y, por lo tanto, no puede remitirse solo al nivel de comunicación interorganizacional, por el contrario, está hecha de relaciones, interacciones que facilitan o dificultan en ocasiones el logro de los objetivos y el cumplimiento de metas, debido a que cada individuo posee una historia que, de acuerdo a lo dispuesto en los programas y planes oficiales, debe ser tomado en cuenta para intervenir en forma eficiente con el fin de lograr los aprendizajes esperados que se plantean.

En este sentido, Santos (2000) describe que la escuela es un ente único, que vive valores, expectativas, motivaciones, conflictos y diversidad de fines. Esta particularidad se vive en la dimensión del aula y entre el grupo de maestros, por ello no es suficiente una comunicación de tipo formal.

El director como autoridad inmediata del centro escolar tiene la responsabilidad de generar las condiciones, tales como el acompañamiento individual y colectivo. De la misma forma, la dirección escolar es la encargada de propiciar los espacios en los que se discutan los temas relacionados con el aprendizaje de los alumnos a partir de la interacción del colectivo docente.

Estas son las reuniones de dimensión individual en las que se tratan asuntos de cara a cara con cada maestro sobre la cuestión particular de un grupo, como estrategias de aprendizaje implementadas, logros, problemáticas con un alumno, situaciones con padres de familia, la cual puede implicar a otros miembros del

grupo, como el equipo de USAER, docente de Educación Física, artística o a padres de familia que intervienen en el caso.

La segunda dimensión se enfoca en las reuniones de docentes, que abarcan temas generalizados y comunes en todos los grados; los cuales, implican la toma de decisiones como parte de la autonomía escolar, que son de carácter informativo o normativo. En esta se encuentran involucrados los docentes frente a grupo, equipo de USAER y maestros de actividades por horas.

El director ejerce el acompañamiento con cada profesor; logrando así que los miembros se integren paulatinamente, favoreciendo la estabilidad en el grupo, a partir de la interacción constante en los diferentes espacios de discusión, reconociendo prioridades, favoreciendo la unificación de criterios como producto de la expresión de las opiniones de la mayoría esto, debido que en el grupo existen algunos miembros, que por su dinámica de trabajo, la cual consiste en trabajar por horas no asiste a las reuniones que se convocan y que se limita a recibir la información vía memorándum por parte del director y acatarse a las decisiones que se han tomado en colectivo

Algunos otros compañeros de trabajo se encuentran presentes de tiempo completo en la institución y, sin embargo, son poco participativos durante los procesos de discusión y análisis; se limitan a escuchar y a aceptar lo que decida la mayoría y que no afecte sus intereses. De lo contrario, intervienen después de un largo tiempo en el que se ha estado abordando la temática, cambiando todo lo que se ha construido, describiendo los aspectos inconvenientes con argumentos referentes a los años de experiencia que tienen, lo cual en gran medida les concede estatus y poder, dando paso al cambio de planes o que el grupo les manifieste tolerancia ante el incumplimiento.

Como parte de las observaciones realizadas, en una reunión de consejo Técnico, el director solicitó a cada maestro las gráficas de avances de los alumnos. Cada uno fue mostrando su trabajo, sin embargo, al llegar al par de maestros de mayor experiencia, uno de ellos no contaba con la información que se le solicitaba. Tenía una carpeta de documentos y comenzó a buscar en forma nerviosa. Uno de

los maestros le explicó de qué material se trataba, dando características muy específicas, pero los esfuerzos no dieron frutos.

El compañero que generalmente se encarga de organizar lo referente a la conexión del ordenador al cañón y sonido, salvó la situación, ya que en su ordenador tenía el archivo, porque él lo había elaborado por indicaciones del director y lo mostró al grupo. Al parecer, esto ocurre con frecuencia, porque ninguno de los integrantes se sorprendió.

Un aspecto muy notorio dentro del caso que se analizó lo constituye de manera precisa la trayectoria y experiencia que tiene un miembro, que lo llega a convertir en personaje clave para la toma de decisiones, pero también lo vuelve una persona pasiva, confiada de su trabajo y renuente a aceptar las opiniones de los demás miembros y que, debido a su historial no resulta fácil poder contradecir sus opiniones.

*...Yo considero que no están divididos. A lo mejor las maestras de experiencia nos alertan sobre algunas situaciones, y a lo mejor siempre no tomamos en cuenta a la comunidad, pero ellas nos recuerdan. Escuchamos las sugerencias en base a que ellas conocen las características de los habitantes de la comunidad, valoramos si las actividades que proponemos nos resultan y sobre eso implementamos. Los maestros jóvenes las reconocen. Por ejemplo, hay una maestra que tiene muchos años aquí, mis respetos para ella. Yo llevo seis años en esta comunidad y las diferencias entre los grupos de maestros que me ha tocado dirigir no es mucho. (Director)*

*Algunos problemas que surgen dentro de la escuela se refieren a la comunicación, solo ese, por las edades, por la confianza que se tiene. Entre jóvenes es un poquito más fácil hablar, hablamos el mismo idioma, hablamos de las mismas cosas. Con un maestro de experiencia hay que tener un poquito más de cuidado en como hablas, cómo te expresas, de qué es lo que dices. Simplemente hablar del trabajo es completamente diferente, se utilizan términos distintos; te hablan de una manera un poquito más seria o a veces puede ser al contrario que uno piensa, que va a hablar muy serio, muy tenso y te sale con un chascarrillo y alguna cosa y tú ya no sabes cómo actuar. Entonces como que si es un poquito difícil esa situación. (Entrevistado 2)*

*Esto es lo de un equipo, así debe de ser. Jamás nos debemos destruir entre los mismos compañeros, al contrario: que a mí me resultó esto, pues todo bien; pero como ahorita hay unos que están jóvenes los compañeros, ni le hacen a uno caso... mejor se lleva uno su experiencia...*

*Mis compañeros de trabajo me han ayudado, diciéndome que aprenda a manejar la computadora, luego algunas compañeras de otras escuelas me dicen que me compre mi computadora; también ellos me dicen: - te enseño, ¡tú puedes aprender! Yo les digo que ya no porque*

*ya voy de salida; con mi idealismo que tengo, a lo mejor me equivoco, pero ya para lo que me falta, ya me voy a retirar, y también tengo problemas de la vista, ya me falla mucho. Ya me cierro, ya hago como todos: ¿Para qué voy a aprender eso? (Entrevistado 1)*

Una tercera dimensión la conforman las reuniones en las que se involucran a los padres de familia, en las que se abordan temas referentes a los desempeños de los alumnos, los procesos de mejora, recomendaciones sobre los hábitos de estudio, entrega de información académica, así como la toma de decisiones sobre la mejora de la infraestructura de la escuela. También se encuentran las reuniones de sociedad de padres de familia, cuyo propósito es la programación de actividades en su mayoría de carácter social y de apoyo en eventos de participación en la comunidad, pero que tienen incidencia en los aprendizajes de los alumnos, por ejemplo, festejos que fortalecen la identidad y cultura, conmemoraciones cívicas, viajes de estudio o de apoyo a actividades deportivas.

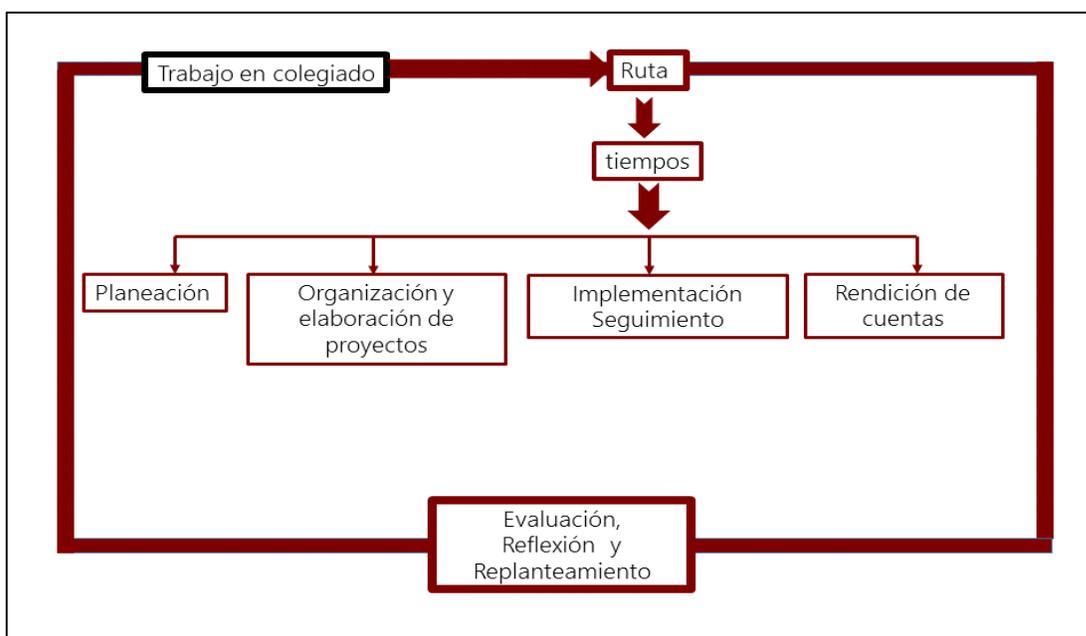
Un ámbito más de esta última dimensión lo conforman las actividades con el consejo escolar de participación social, en los que se abordan temas referentes a la generación de proyectos que ayuden a fortalecer el proceso de aprendizaje de los alumnos, búsqueda y gestión de recursos económicos y materiales que mejoren los espacios físicos de la escuela o bien aportación de tiempo en labores de limpieza y mantenimiento del edificio.

La injerencia del colectivo docente en la dimensión que involucra a padres de familia es muy importante, debido a que, para la conformación del consejo de participación social y sociedad de padres de familia, los maestros frente a grupo han estudiado a sus padres de familia y ha identificado a los posibles candidatos que pueden conformar cada grupo. El principal atributo es el ser una persona responsable, participativa y no conflictiva, pero que sobre todo responda de manera efectiva ante el compromiso que se le asigna. Cada maestro le entrega al director su lista de candidatos y así mismo se encarga de hacer labor de convencimiento, para que en la fecha en que se programa la reunión en la que se elige a los miembros de la sociedad o consejo escolar, los miembros se acerquen de manera voluntaria o un subgrupo de papás que han sido trabajados previamente se propongan entre sí.

Esta labor no siempre es exitosa, pues para la integración de comités, las personas acostumbran a nombrar a personas que normalmente no son participativos o que no les gusta colaborar, de esta manera, siempre en una sociedad de padres de familia o consejo escolar de participación social aparece un miembro que no responde a los requerimientos o que genera conflictos en el grupo.

### 4.3 ORGANIZACIÓN EN DIFERENTES PROYECTOS

Uno de los aspectos de trascendencia para el grupo de maestros lo constituye la estructuración de los proyectos de trabajo. Para ello es necesario describir que, en la escuela, el trabajo se lleva a cabo con un solo fin: el mejoramiento en la calidad del servicio educativo. En este proceso, el director y su grupo de maestros toman las decisiones en colegiado, ya que este espacio favorece la discusión, la toma de decisiones sobre la ruta a seguir; el establecimiento de los tiempos para la elaboración de los planes respectivos a cada proyecto o comisión, la propuesta, aprobación, implementación, seguimiento y la rendición de cuentas. En este sentido, se detecta la evaluación, reflexión y el replanteamiento constante en todo el proceso, como se representa en la siguiente ilustración.



El grupo de maestros constantemente se enfrenta a situaciones que pueden desestabilizar el entorno laboral, ya sea por factores internos o externos. Los primeros se encuentran relacionados con las tareas a realizar, las comisiones, o

bien con las interacciones entre integrantes, la falta de recursos, la cultura organizacional, los intereses creados o los subgrupos. Así, como evidencia es posible identificar que en la institución escolar objeto de estudio, las contraposiciones se derivan por la existencia de subgrupos de docentes y particularmente en la toma de decisiones y acuerdos.

Como se ha descrito con antelación, en la escuela se encuentran docentes que llevan más de una década prestando sus servicios en el centro, así como más de dos décadas de labor docente, lo que les acredita estatus, debido a la experiencia y trayectoria profesional, de igual manera lo otorga la antigüedad que tienen en la institución.

Esta característica les concede poder en la toma de decisiones y la libertad de acatar o no ciertos acuerdos, consideraciones especiales en referencia al desempeño de algunas labores y de similar forma los faculta para lograr que una propuesta tenga éxito o sea descartada de manera definitiva, debido a que se tiene de manera general entre el colectivo que los argumentos vertidos por un individuo con años de experiencia son válidos porque conocen profundamente a la comunidad en la que se sitúa la escuela y el tipo de respuesta que darán los miembros de la comunidad; aunado a ello se concibe que el argumento de un maestro de trayectoria es irrefutable por lo que ha vivido.

En contraparte se encuentra el grupo de maestros jóvenes, de trayectoria y de recientes años de ingreso al servicio docente. Este grupo se caracteriza por tener ideas innovadoras, creativas y en ocasiones arriesgadas, con propuestas de organización diferentes que contrastan y suponen un cambio en lo establecido para las acciones que en la escuela se han venido practicando desde años atrás consolidando la forma de operar de los miembros. Estas nuevas propuestas se toman como algo poco prudente y que atenta contra lo que se ha venido practicando desde años atrás.

Los aspectos externos, involucran situaciones de carácter personal, o de contexto, en el que se contempla la cultura de la comunidad.

La forma en que el director interviene ante estas situaciones define el rumbo que toma el proyecto escolar, ya que su función es mediar, conciliar intereses en

ambos grupos y hallar la forma de empatarlos con los objetivos que se plantean como institución educativa, reconociendo así de esta forma lo que González (2008) denomina *redes horizontales*, que consisten en concretar opiniones y soluciones para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

En el plano de la intervención del director ante las problemáticas se distingue un aspecto conciliador en el que la escucha activa es trascendental. Su posición se procura de carácter neutral, identifica las posturas de cada grupo, conjunta las perspectivas y somete a opiniones para solicitar de manera activa la participación de ambos grupos sobre la forma en que se han de enriquecer las posturas. Dicha estrategia no siempre es fructífera, debido a que cada grupo llega a aferrarse a su idea.

La dirección escolar ejerce su liderazgo acorde a las situaciones y contextos que existen dentro de la organización escolar con el propósito de lograr la eficacia en el desempeño de los alumnos y la mejora de las condiciones del mismo centro a partir de tres perspectivas: Una de carácter formal, que implica las acciones propuestas y su cumplimiento oportuno, la participación de los miembros, la solución de conflictos, el orden y respeto a la normatividad establecida desde los ámbitos oficiales e institucionales y finalmente la mediación entre los personajes internos y externos que involucra la función directiva.

La segunda perspectiva es la parte individual que contempla el manejo de situaciones particulares con cada miembro; siendo estas de carácter formal o informal, la atención hacia el grupo de maestros, alumnos o padres de familia, pero que en el ámbito escolar tiene gran injerencia, desde las cuestiones físicas, emocionales y de ambiente del centro escolar.

La tercera perspectiva implica el ámbito social, relacionada ampliamente con las dos anteriores, ya que como directivo tiene la responsabilidad de propiciar un ambiente armónico junto con su grupo de maestros, a partir de la dinámica cotidiana en la escuela. Esto implica la integración del colectivo y la empatía.

Respecto a la proximidad que cada docente tiene sobre la figura directiva, se identificó, que los docentes de mayor tiempo de trabajo en el centro escolar son los que logran mayor cercanía del director, siendo la experiencia, uno de los factores

principales, los méritos, el reconocimiento de los padres de familia y las autoridades educativas externas; como la supervisión, jefatura de sector, de departamento o jefatura de sistema de educación básica.

Dentro del mismo grupo se tiene conciencia de este fenómeno, y aquellos que tienen una cercanía media se caracterizan por el trabajo, esfuerzo constante hacia el logro de resultados, cultivan relaciones empáticas y de respeto con sus compañeros, además del compromiso personal y con el grupo de trabajo, logrando así un estatus de respeto y reconocimiento por su labor, reconociendo el dinamismo, la cercanía de acuerdo a las circunstancias, con actitud propositiva, innovadora y en ocasiones con impulsividad.

En la mayoría de los casos, son el lado opuesto de las personas de mayor experiencia, sin dar paso a situaciones negativas. Son personas que equilibran al grupo, ya que pudiendo haber situaciones de pasividad o poca apertura de ideas, este tipo de docentes se encarga de proponer ideas innovadoras o soluciones frescas que son moldeadas por los maestros de mayor experiencia y viceversa, destacando así la intervención del director en la mediación de estas diferencias entre los miembros.

En el cuadro siguiente se esquematiza la dinámica que provoca la ubicación de maestros.



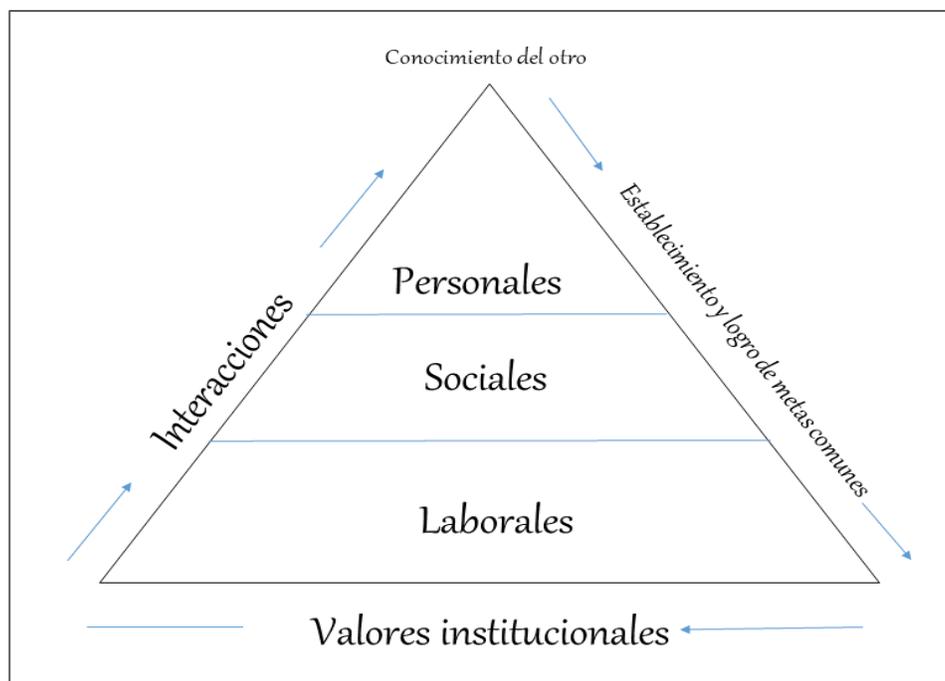
#### **4.4 LA CONVIVENCIA ESCOLAR Y LA CONSTRUCCIÓN DE ACCIONES PARA SU REFORZAMIENTO**

La convivencia es un elemento indispensable en la integración del grupo escolar. Se distingue por el reforzamiento de las relaciones personales, favorece la integración, confianza, conocimiento del otro; la conciliación de intereses, respeto, además de los vínculos afectivos que se traducen en un clima favorable dentro del centro escolar, debido a que el trabajo no solo se limita al cumplimiento de las actividades y rutinas; Por el contrario, el espacio laboral requiere de interacciones constantes desde un plano laboral, social y personal.

Los espacios más idóneos para la convivencia suelen ser los relacionados con jornada laboral, tales como las charlas de pasillo, compartir alimentos en horas de descanso, celebraciones diversas como las del día del maestro, navidad o día de las madres. También se encuentran aquellos que trascienden el centro, como los viajes o convivios en lugares diversos, que permiten el conocimiento del otro más allá del plano profesional y laboral, fortalecen la empatía, pudiendo ser uno de los elementos clave para lograr comprender las actitudes de una persona y establecer formas más efectivas de relación y comunicación laboral.

Teniendo mayor conocimiento sobre los demás, a partir de las interacciones en sus diferentes ámbitos, es posible establecer estrategias de integración y conciliación de intereses y perspectivas diversas derivadas de los rangos de edad, experiencia y motivaciones, encaminando al grupo hacia el establecimiento de metas comunes, adoptando valores como la responsabilidad, el compromiso, el respeto y la empatía a nivel institucional entre otros.

La convivencia entre alumnos, padres de familia y docentes es de gran relevancia, porque con ella se fomenta la comunicación, el conocimiento del otro y la integración de la familia en la escuela, reforzando la autoestima de los estudiantes y la empatía. Por lo tanto, las actividades como los juegos, cantos, festejos o actividades deportivas fungen como espacios formativos, pero traen consigo el reforzamiento de la comunicación y el conocimiento del otro, cumpliendo así con lo establecido en la normatividad.



La organización escolar como conjunto de estructuras, interacciones y dinámica de recursos, plantea desde el ámbito institucional el desarrollo de proyectos que permitan su funcionamiento a partir de las comisiones con sus respectivos proyectos de trabajo. En el nivel primaria las comisiones prioritarias son: Biblioteca escolar, acción social, periódico mural, rincón de lecturas, economía, puntualidad y asistencia e higiene.

Cada comisión posee un titular que elabora un plan de trabajo con metas, acciones y periodos de cumplimiento, mismo que en la fase intensiva de Consejo Técnico Escolar es analizado, ajustado y aprobado para llevarse a cabo durante el ciclo escolar.

Una vez establecido el orden por parte del director, cada docente atiende su trabajo y procura apoyar en todo lo que sea posible, pues existe un rol de comisiones que va rotando a cada docente año con año, por lo que resultará poco agradable saber que en el siguiente ciclo que se solicite apoyo, los demás no correspondan a alguien que en el presente no colaboró.

Sin embargo, los planes de cada comisión no siempre son ejecutados en conjunto, en ocasiones las acciones o actividades llegan a realizarse por la persona

encargada y los demás compañeros no apoyan. Esto, debido a que existe un orden establecido que describe que cada encargado de comisión debe hacer lo que le corresponde sin molestar a los demás.

Esta situación parece ser contradictoria con lo que corresponde al trabajo colaborativo, ya que las personas que se integran recientemente sienten que es una falta de compromiso y de apoyo para lograr el trabajo, pero más bien resulta ser este hecho como una muestra del peso que tienen los acuerdos y costumbres de cada organización. Así, por ejemplo, a la persona que tiene la comisión de acción social, para la celebración de día de las madres, día del niño o día del maestro, deberá buscar, junto con el director el apoyo con el comité de padres de familia a fin de obtener recursos con los que pueda cumplir con los tradicionales obsequios, sin embargo, el docente comisionado ha invertido de sus propios medios para lograr que a nadie le falte obsequio.

A estos hechos es importante sumar la cultura de la comunidad. Al ser una escuela pública que celebra a las madres de familia, el número de asistentes incrementa y es considerada como una falta de respeto dejar a algunas asistentes, sobre todo a las de mayor edad sin un presente.

Las costumbres que en cada organización escolar se tienen, van de lo simple a lo más complejo, porque un miembro de nuevo ingreso, no alcanza a comprender los motivos por los que, en una propuesta, todo el grupo estuvo de acuerdo, en la ejecución lo dejan solo. Otro ejemplo claro es la decoración para un evento. Los encargados de la comisión elaboran y diseñan el adorno y son ellos mismos quienes lo colocan y los demás compañeros se presentan unos minutos antes de iniciar el evento, solo a cubrir lo que les correspondió.

La comunidad docente está siempre dispuesta a participar, respetando los acuerdos y tradiciones. Algunos compañeros, sobre todo los de nuevo ingreso dan muestras de llevar un tipo de esquema diferente, sobre la forma de actuar y proceder ante algunas situaciones, que al paso del tiempo se van adecuando a las características de la institución.

La participación de los padres de familia en el proceso educativo del alumno es un aspecto importante, debido a que la familia y la escuela son esferas en las

que el individuo se mueve en forma constante y son el centro principal de apoyo, por eso, en ambas deberá existir comunicación e interacción fluida para identificar necesidades y resolver conflictos que no favorezcan el desempeño del estudiante. Así, de esta manera la escuela abre sus puertas por medio de actividades que van de lo individual a lo colectivo, desde la retroalimentación constante, con pláticas, reuniones de vinculación a través del equipo de USAER, la dirección de la escuela, especialistas y por supuesto, la intervención del mismo docente.

A pesar de las acciones que se llevan a cabo, las respuestas a estas no siempre dan resultados, debido a que la respuesta de los padres de familia es escasa, porque conceden prioridad al trabajo u otras actividades, dando por hecho que la responsabilidad de ellos consiste en la manutención y enviar a la escuela a sus hijos.

El consejo escolar de participación social es un medio creado para promover la integración de los padres de familia en la dinámica escolar, significando un reto a nivel institucional por dos factores: la vinculación del padre de familia en la vida escolar de su hijo y eliminar el descontento que genera esta en el docente. Debido a que hay una norma institucional sobre la forma en que, tanto escuela y familia deberán integrarse a fin de mejorar el desempeño del alumno en su formación académica. Pero debe aclararse que en ambas partes también existe el reto de dejar de ver esta integración como mero requisito para cumplir con la norma y generar evidencias.

#### **4.5 PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN DOCENTE**

Ante estas nuevas perspectivas, la formación docente es un elemento fundamental, porque en ese proceso, se va desarrollando una visión integradora de las implicaciones del proceso educativo por medio de la apertura de espacios de reflexión y adquisición de conocimientos referentes a la actividad docente. Esta formación se hace de manera voluntaria, derivada de un interés personal para la actualización, la promoción de los mismos docentes, dirección, unidades de apoyo, supervisión escolar, PRODEP e instituciones formadoras de profesionales en sus diferentes modalidades.

Como grupo de trabajo tienen la conciencia y el interés de fortalecer la profesionalización, de esta manera entre los mismos integrantes comparten información sobre fechas, tipos de cursos y modalidades, sin embargo, las perspectivas personales, los intereses particulares o de grupo influyen en este proceso.

*En forma interna, el director, lo que hace es mandarnos a los diplomados, nos invita. Algunas veces si nos obligaron, pero ahora ya no. El de la reforma, si nos dieron reconocimiento. (Entrevistado 1)*

*Hemos ido a los cursos de evaluación, Matemáticas, lectura... De manera interna en la escuela, el principal promotor es el psicólogo; es una persona que sabe mucho y nos ha traído talleres; con él hemos hecho círculos de aprendizaje. (Entrevistado 2)*

*Hace poco, recibimos el curso de la planeación argumentada y es importante, porque, a veces, tenemos la teoría, pero no lo sabemos aterrizar, entonces es allí donde nos apoyan. De hecho, yo soy de la idea: "si te gusta enseñar, también te debe gustar aprender". (Entrevistado 4)*

*En la parte de la formación docente, la formación profesional se promociona desde la supervisión, hice círculos de estudio, precisamente para los maestros que iban a ser evaluados, estuvimos trabajando aquí los sábados; lamentablemente de los dieciséis que salieron electos, solo participaron tres. Entonces recaemos en lo mismo, no les interesa.*

*Estuvimos aquí, gestioné los espacios, incluso, también traje un especialista en uno de esos círculos de estudio y solo eran tres. Me decepcioné, porque resulta que tuve asistencia de otras zonas, incluyendo federales, pero no tuve asistencia de mi zona y mucho menos de la escuela en cuestión... (Supervisor)*

De esta manera, es posible identificar que a pesar de que existen las instancias, internas y externas al centro escolar, la cuestión de la promoción de la formación docente, siempre será cuestión de decisión personal, aunque existan las redes fluidas de comunicación entre el grupo de maestros y las demás instancias.

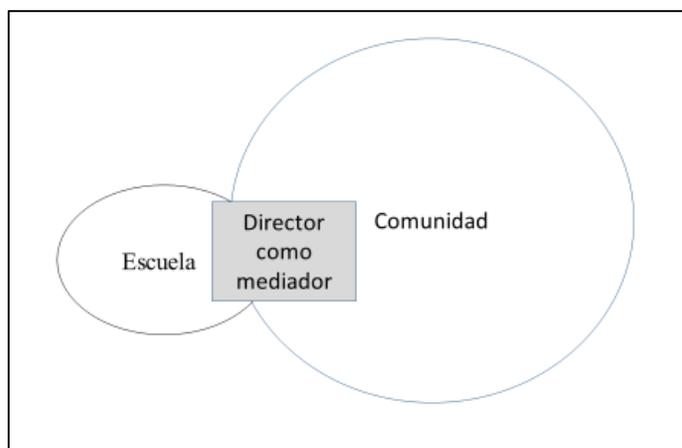
## **4.6 PROYECTOS SOCIALES**

Otro de los ámbitos en los que se desenvuelve la escuela, es la comunidad en la que se encuentra. El órgano escolar debe desarrollar y fortalecer los vínculos que favorezcan la participación comunitaria y viceversa, de esta manera, la dirección escolar busca el acercamiento, solicitando apoyo en las instituciones, como presidencia de comunidad e instituciones de salud para participar en campañas que

promuevan la salud, nutrición y bienestar físico de las familias de los alumnos inscritos, así como de la comunidad en general.

La intervención en eventos cívicos y sociales, como desfiles, bailables, ciertos tipos de campañas son la forma de interactuar con la comunidad, que a su vez retribuye con apoyos necesarios para el mejoramiento de la infraestructura, saneamiento o mantenimiento en pro de la comunidad educativa.

Con esta serie de acciones, escuela y comunidad interactúan, apoyándose mutuamente, recibiendo beneficios, cabe destacar que esta dinámica, se ha ido construyendo a lo largo de los años, no es un fenómeno que se genera de manera repentina, implica las habilidades comunicativas y liderazgo directivo, para convencer a su grupo de maestros y padres de familia a participar. Implica también la apertura de la institución, que bajo la figura del director extiende el diálogo con las autoridades municipales, locales y federales para participar en los diferentes programas. Así, podemos distinguir la figura del directivo como la de **mediador**.



## 4.7 EL CONFLICTO

El conflicto es uno de los elementos que se encuentra presente en el desarrollo del trabajo colaborativo, debido a que, como se ha mencionado con anterioridad, no todos los miembros manifiestan la apertura para recibir observaciones y en algunos momentos se genera tensión, por la diversidad de ideas, opiniones y experiencias de vida, las cuales no siempre concuerdan

En algunos casos, los procesos de formalización a los que alude González (2008), sobre el ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacer?, ¿Cuándo hacer? Y ¿Quién lo debe hacer? Generan controversias, debido a que estas decisiones se asumen, de acuerdo a la normatividad establecida y se asume por parte del directivo, misma situación que, al rebasar el nivel de descontento, la propuesta se llega a someter al criterio de “la mayoría gana”, y de esta manera los ajustes se realizan de acuerdo a lo que la mayoría diga.

Cabe destacar que la parte informal, es un aspecto de relevancia en la institución, pues en colegiado se establecen acuerdos que, aún sin ser contemplados en la normatividad, están presentes en la vida cotidiana de la escuela. De esta manera se identifica que hay acuerdos implícitos que todos conocen, pero que en ocasiones algunos los incumplen, de acuerdo a sus intereses particulares.

*Cuando alguien ya ha tomado una decisión, lo único que me queda es alinearme, si no estoy de acuerdo, los demás me ignorarían. Si se les escucha, pero la mayoría manda, las decisiones se toman por el bien del alumnado. (Entrevistado1)*

*Los problemas que enfrentamos como colectivo al momento de interactuar, están relacionados con las cuestiones de viabilidad. Por ejemplo, cuando se plantearon las actividades del rally de matemáticas, todos opinaron sobre los pros y los contras. Solicitaron la opinión de los maestros de experiencia y de los jóvenes, si evitando a toda costa las confrontaciones, sobre todo dando argumentos en el marco del diálogo. (Entrevistado 3)*

*En otras escuelas, entre todos los compañeros cooperan. En el primer año que llegué aquí y me tocó ver el primer evento, esperaba que me dijeran: te esperamos a la una, ya que la entrada es a las dos, para adornar entre todos, pero no me dijeron nada. A la siguiente llegué temprano y ya estaban adornando los de la comisión. Les dije que les ayudaba y me dijeron que no. Para el 10 de mayo, yo me acerqué con los maestros y les pedí apoyo y me dijeron que no tenían dinero, que esa era mi comisión. Ya está instituido, que el de la comisión se hace cargo de todo, y ya si no entregas, el que queda mal eres tú como comisión (Entrevistado 2).*

En este sentido se identifican 4 factores que detonan situaciones de conflicto. El primero de ellos está relacionado con el nivel de preparación profesional. Una persona con mayor preparación puede representar un obstáculo en el grupo, dado que, algunos miembros se sienten intimidados y evitan proponer, se alejan, mantienen una actitud pasiva y poco participativa.

El segundo factor se refiere a los grupos de edades. Bajo esta circunstancia, en la escuela hay maestros jóvenes y aquellos de mayor edad: el conflicto surge, cuando ambos grupos expresan su punto de vista sobre un tema y minimizan las opiniones del otro; uno, porque considera que las aportaciones de los maestros de menos experiencia están infundadas y en ocasiones son impulsivas, no acordes a la forma de vida de la comunidad o a las condiciones. Mientras que, en sentido contrario, las opiniones de los maestros de mayor edad y experiencia, se puede tomar como anticuada, conservadora, monótona y que no es creativa.

Esta situación, con el paso del tiempo, si no es mediada por una figura conciliadora, genera división, ambiente negativo de trabajo y fricciones constantes entre el colectivo, que pueden trascender en las aulas y en la comunidad.

El tercer factor está vinculado con el liderazgo directivo. Tomando en cuenta, que quien representa la autoridad es precisamente el directivo. Es un personaje crucial en la vida de la escuela, ya que *“el directivo es quien coordina las acciones del equipo y de sus miembros, conoce a cada uno de los miembros y rentabiliza su talento en beneficio de todos”* (Bazarra y Casanova, 2014: 182), por lo tanto, su actuar es determinante en la forma en que interactúa con cada miembro en particular y con el grupo. Debe conducirse con sentido amplio de ética profesional, con trato igualitario a sus compañeros, evitando las preferencias por uno u otro grupo.

Finalmente, el cuarto factor está relacionado con la disposición y actitudes de los miembros del grupo. Una actitud de respeto, aceptación, disponibilidad y apertura genera ganancias. Una actitud de rebeldía, oposición a todo lo que se propone y que mantiene cierre de canales de comunicación evita el crecimiento de la organización y evita los logros de los objetivos propuestos.

Dentro de lo observado y analizado, se identifica que, en la medida en que se busquen aspectos conciliadores, tales como aquellos que ambos grupos tengan en común, se va dando el proceso de maduración y consolidación, el proceso de maduración se identifica, cuando se buscan oportunidades de escucha y diálogo activo para brindar confianza y conciliar extremos. Iniciativa que puede surgir por parte del directivo o de alguno de los miembros que antepone los intereses comunes

a los propios. cuando las circunstancias rebasan las medidas, se recurre a las autoridades inmediatas como la supervisión, la cual no siempre da respuesta efectiva.

Otro de los aspectos generadores de conflictos es la carga de trabajo, sobre todo la que tiene que ver con cuestiones administrativas y el tiempo en el que debe cumplirse con tales encomiendas. Sin embargo, dependiendo de la madurez y compromiso de cada integrante, los resultados serán los deseados, en caso contrario, serán los contrarios.

#### **4.8 EXPERIENCIAS CON SU GRUPO DE TRABAJO**

Finalmente, dentro de este análisis es importante identificar la perspectiva que tienen los docentes sobre su grupo de trabajo, pues su valoración alude a la experiencia vivida en los acontecimientos cotidianos en el espacio escolar y las perspectivas sobre otros centros escolares. En el caso de la escuela, objeto de estudio, debe recordarse que es de organización completa y que es de turno vespertino, situación que permite a sus docentes hacer un análisis sobre el escenario propio y el del equipo del turno contrario, tomando en cuenta que, por diversas circunstancias han tenido que interactuar con ellos, ya sea, para acordar sobre pendientes correspondientes a la forma en que han de compartir el espacio o para resolver alguna problemática.

Los docentes consideran que en el grupo de compañeros se genera aprendizaje, empero, existen algunas circunstancias que son destacables para ser tomadas en cuenta en el estudio del trabajo colaborativo. Una de ellas es la brecha de la diferencia de edades en este punto se manifiesta de manera fehaciente por parte de algunos docentes, sobre todo de aquellos que tienen mayor edad y experiencia de trabajo en el área de la educación; consideran que los jóvenes no tienen mucho que enseñar a las personas de más experiencia, que, en realidad, son ellos los que aprenden de las personas mayores. Pero es necesario destacar que precisamente son los que tienen mayor ventaja en el campo del uso de las tecnologías de la comunicación e información.

En situación contraria, los profesores jóvenes consideran que los compañeros de trabajo son muy importantes para el desarrollo institucional, pues siempre se hace necesario contar con alguien que pueda orientar la labor educativa y con ello se abre a la posibilidad de mejorar los ambientes de trabajo, el respeto y la armonía.

En una comparación de su propio grupo de trabajo, con el grupo de la mañana, es preciso destacar que no hay una buena relación, debido a que la comunicación no siempre es efectiva, de acuerdo a las experiencias, ya que, al compartir el aula en ambos turnos, se genera el conflicto, pues no siempre se respetan los acuerdos por parte de alguno de los docentes. no se cuida el espacio.

*El primer año que estuve aquí, me tocó compartir el mismo salón con el hermano de la maestra con la que comparto salón por la mañana en este ciclo escolar. Muy buen maestro, no me quejo. Empezamos a trabajar, nos dividimos el salón, cada quién su material; yo tengo la costumbre de hacer las portadas de los bloques de español en grande y tapicé mi parte correspondiente y llegó una supervisión y justo ese día ellos también tuvieron supervisión, yo tenía mi escritorio de un lado y él de otro. Cuando me piden mi documentación, todo lo entregué, pero me solicitaron mi material didáctico les comenté que todo esto pegado es mío y ellos me dijeron que esto era del profesor del turno matutino y en ese momento tomé un marcador permanente y que anoté a mi material turno vespertino. Yo le pedí a la supervisora que apoyara a solucionar las cosas y es la fecha en que no me ha llegado nada (Entrevistado 2).*

Las problemáticas se presentan de manera cotidiana, debido a que no todos entienden la labor educativa, así, es preciso identificar que algunos miembros del grupo, pueden percibir desventaja en relación con sus compañeros y el grupo del turno contrario, aun cuando no hayan tenido la oportunidad de interactuar en forma constante.

*La diferencia que existe entre el grupo de la mañana y nosotros, es que los de la mañana son más responsables, colaboran. Aquí les da lo mismo. En el grupo de maestros de la mañana, son amables, no son egoístas. (entrevistado 1).*

El estatus también es un elemento que contribuye a la percepción de los docentes hacia sus compañeros. A mayor estatus, mayor individualidad y menosprecio de los demás.

*Los evaluados que ya pasaron, se sienten lo máximo. Acá tengo una: todo ese material que usted ve del salón, ninguno es mío, más que el de bienvenidos en la puerta, porque me pidió la maestra que fue evaluada, después de que supo que fue aprobada, que quitara todo mi material porque ella iba a pegar el suyo, porque le habían dicho que era una excelente maestra. Así, tal cual me pidió: - Maestro le pido por favor que quite su material...*

*En este ciclo, de nueva cuenta inicié con mi material, aquí había hecho una selva grande y allí iba pegando diferentes situaciones, iba modificando conforme el año, pues la maestra me pidió tajantemente que quitara mi material. Cada quién tiene su escritorio, pero ella utiliza el mío y lo deja sucio.*

*La vida de la escuela vespertina a veces se las ve difícil: tenemos que convivir con nuestros compañeros de trabajo, nuestros alumnos, los padres de familia, las autoridades, pero también con los compañeros del turno matutino. El problema aquí radica en el respeto (Entrevistado 2).*

La parte individual, la experiencia y la percepción del otro, son factores decisivos para lograr la armonía del grupo de trabajo. Cuando no hay aceptación completa del otro, se generan situaciones de relación, de desconfianza, llegando a veces al conflicto y los problemas. Deberá entenderse que el conflicto no es del todo malo, sino que es una de las muestras de que algo no está funcionando bien y que es conveniente discutir para la búsqueda de soluciones eficaces, tal y como lo menciona Flinders (1998; citado en González, 2008:158), estas circunstancias como aspectos internos, que sobresalen como características personales, son producto de circunstancias naturales y, por otro lado, de incertidumbres relacionadas al trabajo que se realiza. Sin embargo, esta incertidumbre no surge por sí sola, sino también es producto de las experiencias que el individuo ha venido experimentando con el grupo de docentes con los que se ha relacionado.

## CONCLUSIONES

El estudio que se ha realizado, ha permitido conocer, profundizar y dejar abiertas otras perspectivas de estudio sobre el trabajo colaborativo en la escuela.

La organización escolar es un universo en el que ocurren acontecimientos, hechos, situaciones y fenómenos que influyen constantemente en las personas que la conforman; así mismo son producto de las mismas interacciones que los miembros ejercen entre sí, de su forma de percibir el mundo, de las experiencias de vida, mismas que se traducen en comportamientos, expresiones, formas de comunicación y perspectivas de los procesos que se desarrollan en la escuela.

La colaboración es una de las formas de trabajo que necesariamente deben realizarse para el cumplimiento de los propósitos que se establecen en cada inicio de ciclo escolar, puesto que la ruta de mejora escolar es el plan de trabajo rector institucional por medio del que se establecen los propósitos y metas a conseguir durante el ciclo escolar, se identifican las prioridades a partir de la unificación de criterios del grupo, que por medio del diálogo y la discusión favorecerán la elección pertinente de aquellas necesidades que se han de atender en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Esta ruta de mejora escolar es fruto de un proceso de años atrás, cuya efectividad radica en la capacidad de análisis, reflexión, programación, acción y evaluación permanente, sin embargo, su efectividad radica en factores como el liderazgo del directivo en la conciliación de perspectivas e intereses de cada miembro, su responsabilidad, la forma en que se establecen las metas, las influencias de los integrantes hacia quien coordina, el reconocimiento y legitimación de la autoridad.

Las metas y objetivos que se establecen son trascendentales para el crecimiento institucional, cuya construcción, implica la participación y exposición de opiniones, experiencias de éxito o fracaso, valoración de logros obtenidos en procesos anteriores; así como el análisis de los factores que condujeron a dichos resultados, estableciendo estrategias que favorezcan la mejora constante y perfeccionamiento de los procesos que se siguen a través de las reuniones de

Consejo Técnico escolar, mismas que tienen la misión de fortalecer la autonomía de gestión de la institución educativa, siempre y cuando los miembros participen de manera activa y coordinada. La realidad es que no siempre resulta ser de la manera esperada, ya que no siempre puede existir reciprocidad y comunión con los intereses, pues habrá algunos miembros que cumplen como mero requisito y ceden la responsabilidad de la toma de decisiones a unos cuantos miembros del grupo o de lo que decida la mayoría, para que en el transcurso del proyecto de manera fácil se deslinden de las responsabilidades o aleguen que se adoptó el trabajo en su contra, pues votó la mayoría.

La labor de toma de decisiones en la propuesta de acciones es un aspecto de mesura, pues la conciliación de la diversidad de opiniones requiere de una gran capacidad mediadora por parte de quien coordina o encabeza la actividad.

Los ejes rectores para el trabajo colaborativo son: la naturaleza de la organización, la normatividad que la rige, el cumplimiento y adaptaciones que se han hecho a estas normas, el tipo de relaciones construidas entre los miembros, el sentido de pertenencia al grupo, la capacidad de comunicación y establecimiento de acuerdos entre ellos. Pues de nada serviría cumplir efectivamente la normatividad cuando no hay integración al grupo.

En este sentido debe reconocerse que en el ámbito de las relaciones humanas existe mayor vulnerabilidad, debido a que, aunque todos pertenecen a una misma institución, no todos se sienten identificados, por diversos aspectos como la diferencia de edades, el nivel de preparación profesional, la identificación de caracteres, las historias de vida personal y la perspectiva que se tiene sobre el otro, la cual puede conducir a la conformación de grupos de intereses que pueden impedir en forma definitiva la conformación de un proyecto de trabajo.

El liderazgo aparece dentro del trabajo colaborativo, en la figura del director o en otro miembro y se puede entender como un proceso de influencia de un individuo hacia otros, mismo que implica la empatía, comunión de ideas, habilidades comunicativas, conocimiento pleno de las características y necesidades de los participantes, con capacidades para proponer, consensar y construir en conjunto un plan de trabajo que beneficie al grupo y a la organización en su totalidad.

La colaboración trasciende, no solo en la organización escolar, porque el grupo define los grados de influencia en el interior y en el exterior, estableciendo los nexos con la comunidad y en la sociedad, con las demás instituciones. Lo que implica su proyección e impacto. Esta también trasciende en los ámbitos más discretos de la organización, porque si aun cuando existen necesidades básicas, también es necesaria para lograr la estabilidad de la escuela. Todos los miembros reconocen que es necesario continuar trabajando de manera óptima para que la escuela conserve el mínimo de matrícula para continuar con el esquema de organización completa.

La colaboración se logra con la comunicación efectiva, conciencia de grupo, trabajo e interacción constante, no solo referida al logro de metas de trabajo, sino también de la convivencia cotidiana o extraordinaria que favorezca la confianza, el sentido de pertenencia. Y la identificación con los valores e ideales institucionales.

Los obstáculos principales a los que un grupo se enfrenta son los sistemas de creencias, rituales que se tienen en el interior de la escuela, los intereses individuales, la concepción que cada uno tiene sobre el trabajo que desempeña, lo que desencadena la forma de trabajo en su escuela y con sus alumnos, así también con sus compañeros.

Con esta serie de supuestos el directivo debe poseer habilidades que le permitan identificar las características individuales del grupo de maestros, para poder llevar a cabo la asignación de las tareas y comisiones en el proyecto que se construye, bajo el esquema de análisis individual, retroalimentación grupal, construcción de estrategias, planteamiento al colectivo y retroalimentación general; responsabilidades y compromisos.

A manera de conclusión es preciso mirar a la escuela desde sus componentes individuales, la forma en que se relacionan, los conocimientos y experiencias que comparten, sus intereses personales y colectivos, conocer la forma en que llegaron al magisterio y cómo conciben esta labor. Pues, reformas educativas pueden ir y venir a lo largo de la historia, sin embargo, son las interacciones del grupo las que encaminan al éxito o fracaso de los planes y proyectos en la organización escolar.

## BALANCE Y PERSPECTIVAS

El ámbito de la organización escolar es un universo por descubrir y describir, en la medida en que se adentra al estudio de la vida en la escuela se van identificando estructuras, modelos, costumbres, normas y rituales que definen la dinámica y vida de centro educativo.

Los miembros que en ella conviven están dotados de experiencias que con el paso del tiempo van conformando una personalidad que es la que muestran al momento de interactuar con los compañeros de trabajo, por medio del intercambio de códigos, lenguaje y expresiones que el otro interpreta, de acuerdo al nivel de conocimiento y antecedentes que tiene de sí mismo, de sus compañeros y de la comunidad en la que labora, porque el impacto de la escuela trasciende en el conjunto de comunidades de las cuales alimenta su matrícula.

Este estudio en un primer término, proporcionó la experiencia de profundizar y experimentar en primera persona el proceso de investigación de tipo cualitativo; de aplicar las técnicas de investigación de campo, conocer la forma en que se consolida el trabajo colaborativo que la normatividad en materia educativa exige opere en todas las instituciones escolares.

Cabe destacar que el estudio realizado favoreció el reconocimiento de aquello que la normatividad plantea como una práctica cotidiana, es un fenómeno complejo, debido a que contempla escenarios uniformes, con características idénticas de un centro a otro, sin embargo, la realidad es diferente, porque en cada escuela, hay una historia, una normatividad que ha sido dictaminada, pero también hay una forma de vida particular, conformada por factores como las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, sus actividades, organización de tiempos, intereses, necesidades y perspectivas sobre el trabajo que están realizando día a día.

Por ello, este trabajo, es una aportación al vasto tema del trabajo colaborativo, desde la perspectiva de las interacciones. Cada ser humano es único y contiene un sistema de concepciones que al ser compartidas con otros coadyuvan a la mejora del servicio educativo o, en caso contrario lo pueden preservar en un

estado de monotonía, pasividad por los intereses particulares de un grupo o subgrupos. También pueden tenerlo en un constante estado de incertidumbre y conflicto por los choques de intereses y la incapacidad de lograr acuerdos.

Así como es preciso realizar el análisis de las relaciones entre los estudiantes y el trabajo colaborativo, es preciso conocer las opiniones, perspectiva, expectativas de los profesores para tener un mapeo más completo de la organización escolar; debe recordarse que esta, es un ente dinámico y por lo tanto, tiene mucho que ofrecer a los estudiosos.

La capacidad de conciencia sobre estos aspectos favorecerá en la implementación de estrategias globales que sean efectivas, previendo escenarios y las alternativas más pertinentes a seguir.

## BIBLIOGRAFÍA

Ander Egg, E., (2004) *Métodos y técnicas de investigación social*. Argentina, Humanitas.

Ander Egg, E., & Aguilar, M. J. (2004) *Cómo elaborar un proyecto*. Argentina, Humanitas.

Antunez, S., (1997) *Claves para la organización de centros escolares*. Tercera edición. España, Horsori.

Armony, V., (1997) "El análisis de datos cualitativos en Ciencias Sociales: Nuevos enfoques y herramientas". *Revista de Investigaciones Folklóricas*, pp. 9-16.

Bazarrá, B. L., (2012) *El trabajo colegiado. Una estrategia de mejora para la práctica docente*. Cap. 7. En: U. P. d. Durango, ed. *Experiencias de Investigación. Puntos de encuentro en el campo de la educación. Tomo 5. Gestión de los centros educativos*, México. ReDIE, pp. 131- 140.

Bazarrá, L. & Casanova, O., (2014) *Directivos de escuelas inteligentes*. Madrid, SM.

Bisquerra, A. & (coord), R.,. (2012) *Metodología de la Investigación Educativa*. Tercera edición. Madrid, La Muralla S.A.

Blaxter, L. E. A., ( 2000) *¿Cómo se hace una investigación?* Madrid, Gedisa.

Blumer, H., (1982) *Interaccionismo simbólico: Perspectiva y método*. Barcelona, Hora, S.A.

Bogdan, R., Taylor, S., (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España, PAIDÓS.

Campos, A. E. L., González, A. & Hernández, O. C., (2009) *Antología de Gestión Escolar*. 7a Reimp. México, SEP.

Carriego, C., (2005) *Los desafíos de la gestión escolar: Una investigación cualitativa*. 1a. ed. Buenos Aires, Editorial Stella.

Carrillo Vargas, L., (2008) *La gestión escolar en las instituciones educativas*. *Synthesys*, Issue 46, p. 12.

Casassus, J., (2000) *Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión entre paradigmas de tipo A y B)*, s.l. UNESCO.

Chiavenato, I., (1997) *Introducción a la teoría general de la Administración*. 4ª ed. México, McGraw- Hill.

Colás Bravo, P., Leonor, B. E., Catalán, R. & Pérez., G., (2012) *Investigación Educativa*. 3a ed. España, Alfar.

- Cortés, M., Iglesias, M., (2004) *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México, Universidad Autónoma del Cármen.
- Delors, J., (1996) *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI*, Madrid, España, Santillana/UNESCO.
- Dewey, J., (1998) *Democracia y Educación*. Tercera edición, Madrid. Ediciones Morata, S.L.
- Flecha, R., Gómez, J. (2001) *Teoría Sociológica contemporánea*. Barcelona, Paidós.
- Fullan, M. y Hargreaves, A., (1998) *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México, SEP/Amorrrortu.
- Gairín S., J., (1999) *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. 2a ed. Madrid, La Muralla.
- García Requena, F., (2002) *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Madrid, Aljibe.
- García, R., Navarro, M. & Guzmán L., (2007) *Ser director de una escuela primaria pública. Del rezago a la transformación*, México, Universidad Pedagógica de Durango.
- Gómez, F. G., (2013) *Conflicto en las organizaciones y mediación*. España, s.n.
- González, M., Nieto, J. & Portela, A., (2008) *Organización y gestión de los centros escolares*. México, PEARSON.
- González, R., (2006) *Investigación cualitativa y subjetividad*. Guatemala, ODHAG.
- Gros, B., (2013) *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. Barcelona, Universidad de Cantabria.
- Guasch, O., (1997) *La observación participante*. España, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Hall, R., (1996) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6a ed. México, PEARSON EDUCACIÓN.
- Kast, F. y Rosenweig, J., (1981) *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México, Trillas.
- Kvale, S., (2008) *Las entrevistas en la Investigación Cualitativa*. Madrid, MORATA.
- López, A., (2007) *14 ideas clave. El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona, GRAO.
- Martínez M., (2008) *Epistemología y Metodología Cualitativa*. México, Trillas.

- Mèlich, J. - C. (1996) *Antropología simbólica y acción educativa*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- Navarro, M. & González, O., (2012) *La gestión de los centros educativos*. México, Red Durango de Investigadores Educativos A.C.
- Ornelas, C., (2011) *El sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Owens, R., (1989) *La escuela como organización*. México, Santillana.
- Perrenoud, P., (2012) *Cuando la escuela pretende preparar para la vida*. España, GRAO.
- Rendon, J., (2010) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, Secretaría de Educación Pública.
- Ritzer, G., (2002) *Teoría Sociológica Moderna*. Madrid, Ed. McGraw- Hill.
- Rodríguez, G., Gil, F, & García, J., (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 2a ed. s.l., Ediciones Algibe.
- Rubio, M. y Varas. J., (2004) *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Editorial CCS.
- Ruíz, J., (2007) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Segunda edición, Bilbao, Universidad de Deusto.
- Sabino, C., (1992) *El proceso de investigación*. Caracas, Editorial Panapo.
- Santos, M., (2000) *La luz del prisma. para comprender las organizaciones*, Madrid, Ediciones Málaga.
- Sautu, R., (2003) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires, Lumiere.
- Sexton, W., (2008) *Teorías de la organización*. México, Trillas.
- Stake, R., (2010) *Investigación con estudio de casos*. 4a. ed. Madrid, Morata ediciones.
- Tojar, J., (1999) *La investigación Cualitativa: Comprender y actuar*. España, Editorial La Muralla.
- Tyler, W., (1996) *Organización escolar: Una perspectiva Sociológica*. Madrid, España, EDICIONES MORATA.
- Valles, M., (2014) *Cuadernos metodológicos. Entrevistas cualitativas*. 2a ed. Madrid, CIS.
- West, R; Turner L., (2005) *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación*. Madrid, Ed. McGraw- Hill.

## OTRAS REFERENCIAS

Bakieva, M.; Jornet M. y Leyva, Y., (2012) "Colegialidad docente: Un estudio comparativo (España/México) de validación de constructo para el diseño de un instrumento de evaluación" en *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Año 2, número 7, pp. 180-185.

Dirección general de Acreditación, Incorporación y Evaluación., (2010) *Estructura del Sistema Educativo Mexicano*. Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas educativas, SEP.

DOF., (2014) Acuerdo 716. *Diario Oficial de la Federación*, 04 Marzo, p. 12.

DOF., (2016) "*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*" en el *Diario Oficial de la Federación*, 29 Enero, pp. 1-287.

DOF., (1992) "*Acuerdo Nacional Para Modernización de la Educación Básica*" en el *Diario Oficial de la Federación*. 19 Mayo de 1992, pp. 1-14.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación., (2000) *Trabajo en equipo. Módulo 9*. Buenos Aires, UNESCO.

Gobierno de la República., (2013) *Plan Nacional de Desarrollo*, México, Gobierno de la República.

González, J., (2014) "Una mirada del trabajo colaborativo en las escuelas primarias desde las representaciones sociales" en Ra Ximhai. Vol. 10, número 5. Julio-diciembre 2014, pp. 115-134.

Pons, J., (2010) "*La aportación a la Psicología social del Interaccionismo Simbólico: Una revisión histórica*" en *eduPsykhé*. Vol. 9, número1, pp. 23-41.

SEP., (2013) *El consejo técnico escolar, una ocasión para la mejora del docente y el desarrollo de la escuela*. Mexico, s.n.

SEP., (2014) "*Acuerdo 696*" en *Diario Oficial de la Federación*, 20 Septiembre de 2014.

SEP., (2013) *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. México, Secretaría de Educación Pública.

SEP., (2013) *Programa Sectorial de Educación*. México, SEP.

SEP., (2014) "*Acuerdo número 717*" en *Diario Oficial de la Federación*, 07 Marzo de 2014, p. 6.

Kawulich, B. B., (2005) *FQS. FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH SOZIALFORSCHUNG*. [En línea] Available at: [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998#g4](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998#g4).