



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL DIRECTIVO Y EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL
CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR DE UNA ESCUELA DE
EDUCACIÓN PRIMARIA**

**QUE PRESENTA:
MARTIN UCO HERNANDEZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL DIRECTIVO Y EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL
CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR DE UNA ESCUELA DE
EDUCACIÓN PRIMARIA**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL
GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:
MARTIN UCO HERNANDEZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 14 de febrero de 2019.

**LIC. MARTIN UCO HERNANDEZ
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **EL DIRECTIVO Y EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR DE UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA**, asesorado por la Dra. Martimiana Ruíz Valenzuela, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

ATENTAMENTE

**MTR. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



Resumen

La presente investigación se realizó bajo la metodología cualitativa (Estudio de caso) implementándose en una escuela de educación básica. El propósito fue conocer el Trabajo Colaborativo que favorece el director de primaria en el CTE. Para ello se llevaron a cabo actividades como entrevistas, observaciones, tomas de notas, grabaciones, etc. Se encontró que el liderazgo que asume el director influye enormemente en el trabajo colaborativo del CTE, aún más cuando éste reconoce su importancia. Además el trabajo colaborativo desempeña un papel fundamental en la educación, ya que por medio de este se pueden llegar alcanzar propósitos establecidos para lograr una mejora educativa, fortaleciendo la interacción entre los participantes, el respeto mutuo, la disponibilidad de participar y el liderazgo del directivo.

Palabras Clave: Trabajo Colaborativo, liderazgo, comunicación, calidad educativa.

Abstrac

This research was carried out under the qualitative methodology (Case Study) and was implemented in a basic education school. The purpose was to know the Collaborative Work that favors the director of primary in the CTE. For this purpose, activities such as interviews, observations, note-taking, recordings, etc. were carried out. It was found that the leadership assumed by the director greatly influences the collaborative work of the CTE, all the more so when the CTE recognizes its importance. Collaborative work also plays a fundamental role in education, since through it established goals can be achieved to achieve educational improvement, strengthening interaction among participants, mutual respect, willingness to participate and leadership of the manager.

Keywords: Collaborative work, leadership, communication, educational quality.

Agradecimientos

Gracias Dios Padre por haberme dado las armas necesarias para seguir adelante, la capacidad de poder continuar con mi preparación profesional y la sabiduría para entender las cosas más difíciles. El sacrificio fue tan grande pero con Tú misericordia, siempre me diste las fuerzas para continuar y lograrlo, este triunfo es tuyo mi Dios. Sin duda alguna has hecho de mi lo que hoy soy. A ti sea la Gloria por los siglos de los siglos Padre Celestial. Amén.

Tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti mi niña hermosa. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida. Es por ello que te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis. Claro que eres tu mi bebe hermosa Mia Alejandrita Uco Aes.

A a ti mi linda esposa Nallely por tu gran apoyo incondicional, ya que tu ayuda a sido fundamental gracias por estar siempre con migo te amo.

A mis padres que me dieron la vida; en especial a ti madre mía Juanita que has dado razón a mi existir, con tu amor, paciencia todo lo que soy te lo debo a ti.

A mis hermanos que tanto quiero Lacho, Jair e Iván que más que hermanos son mis verdaderos amigos Dios les bendiga.

Índice

Dictamen.....	Error! Bookmark not defined.
Resumen.....	iii
Abstrac.....	iv
Agradecimientos.....	v
Introducción.....	1
Capítulo 1. Diseño de la investigación	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Preguntas de investigación	8
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificación.....	9
1.5 Contexto.....	12
1.6 Referentes teóricos	15
1.6.1 Organización y funcionamiento del CTE.....	15
1.6.2 ¿Qué sabemos del trabajo colaborativo?	18
1.6.3 El trabajo colaborativo en el desarrollo del CTE.....	19
1.7 Diseño metodológico	21
1.7.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
1.7.2 Sujeto informante.....	31
1.8 Cronograma de actividades 2015-2017	33
Capítulo 2. Marco Conceptual.....	34
2.1 Trabajo Colaborativo	34
2.2 Trabajo colaborativo inclusivo.....	36
2.2.1 El trabajo colaborativo: defina metas comunes.....	37
2.2.2 El trabajo colaborativo: favorezca el liderazgo compartido.....	38
2.3 El directivo y su liderazgo: Puntos claves para el trabajo colaborativo. .	39
2.3.1 El camino del directivo.....	43
2.4 Función que ejerce el director en el desarrollo del CTE.....	45
2.5 Antecedentes de los consejos técnicos escolares	46
2.6 Funcionamiento de los CTE en la actualidad	50
2.7 La ruta de mejora escolar, pieza clave en el CTE.....	53
Capítulo 3. Análisis del estudio.....	58
3.1 Conocimientos del directivo sobre el Consejo Técnico Escolar	58
3.2 Cómo favorece el directivo el trabajo colaborativo en el CTE.....	62
3.2.1 El trabajo colaborativo que desarrolla el directivo en el CTE.....	65
3.3 Situaciones que afronta el director de primaria al favorecer el trabajo colaborativo en el CTE.....	69
3.3.1 Participación de los docentes durante el desarrollo del trabajo colaborativo	79
3.4 Una mirada hacia las dificultades que encuentra el director para favorecer el trabajo colaborativo en el CTE.....	82

Conclusión	88
Referencias	93
Anexos	95
Anexo. No.1 Guión de Entrevista.....	96
Anexo No. 2 Transcripción de entrevista.....	98
Anexo No. 3 Transcripción de Observación no participativa.....	103
Anexo 4 Matriz empírica	106

Introducción

En el presente trabajo se muestra los resultados de la investigación que lleva por nombre “El directivo y el trabajo colaborativo en el CTE de una escuela de educación primaria” de acuerdo al capítulo 1 se da a conocer la problemática a investigar, se señala que su estudio será bajo la metodología de una investigación cualitativa que consiste en extraer descripciones a partir de la observación, que adoptan formas de entrevistas, narraciones, notas de campo etc. De esta manera el trabajo se desarrolla por medio del método estudio de caso.

En el capítulo 2 se realiza un esbozo de los temas que coadyuvan al conocimiento del tema a investigar, haciendo mayor énfasis al trabajo colaborativo y sus características, asimismo se profundiza el desarrollo del tema del CTE. Cabe mencionar que las referencias que se han tomado para el desarrollo del tema han sido los planes y programas de estudio y los cuadernillos del CTE.

Durante el capítulo 3 se trabajó con el análisis de la información obtenida en el campo, para ello se utilizó la entrevista y la observación no participativa como instrumento de información. Se destacan los elementos que se consideran para propiciar el trabajo colaborativo en el desarrollo del CTE, así como los saberes que tiene el sujeto informante a cerca del CTE. Cabe señalar que se trabajó con las estrategias que promueve la directora para implementar el trabajo colaborativo y posteriormente se

analizaran las dificultades que obstaculizan el desarrollo del trabajo colaborativo en el CTE.

Finalmente se integra un apartado en el que se convergen las conclusiones sobre el estudio realizado, seguido de las referencias y una serie de anexos que dan cuenta de algunas acciones realizadas durante el estudio.

Capítulo 1. Diseño de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

El Consejo Técnico Escolar (CTE) es un espacio donde el director y los docentes de manera conjunta intercambian opiniones y experiencias de aprendizajes, se encuentran con su propia palabra sistematizada, con las preguntas que surgen desde la escuela misma y las distintas formas de interpretar, reaccionar frente a la posibilidad de hacer de su consejo técnico un momento de encuentro académico, donde pueden resolver dudas desde la práctica docente y la mejora para la organización de la escuela considerando cuestiones educativas del centro de trabajo.

El CTE es una actividad que se ha practicado desde tiempo atrás, pero con el transcurso de los años ha experimentado una serie de transformaciones que van encaminadas en poner en el centro de atención los aprendizajes de los alumnos. Con esto, no se pretende restarle importancia o valor a lo que anteriormente se hacía, porque de cierta manera algunos conceptos no han sido erradicados en su totalidad, sino que únicamente se ha prestado mayor relevancia a su estructura, de tal forma; se busca que éste sea un instrumento útil, que no centra su organización en actividades administrativas sino en la transformación positiva de la mejora de los aprendizajes de los alumnos de cada institución.

Por lo ya señalado, con base a un estudio sobre la organización y el funcionamiento de los CTE en distintas escuelas y mediante observaciones y entrevistas a directivos y docentes, Fierro y Rojo (1994) señalaron:

El CTE es un momento de reunión de todos los maestros en la escuela, que tiene un triple carácter: es formal, porque está reglamentado; es colegiado, porque convoca a toda la planta docente, y tiene un propósito establecido: intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza. (p.12).

En esta definición podemos identificar que el objetivo de los CTE se centra en la mejora de la enseñanza de los niños de nuestro país, en el cual participa todo el personal adscrito a la escuela, ya que está reglamentado. Pero ahora con los nuevos elementos normativos, se busca establecer con mayor claridad la función del director y los docentes dentro del CTE; donde la escuela se convierte en el centro de la tarea educativa, siendo necesario dar nueva vida a los Consejos Técnicos Escolares.

De tal manera que la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2017) en los Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en el capítulo 1º planteó que: “El Consejo Técnico Escolar (CTE) es el órgano colegiado, de mayor decisión técnico-pedagógica de cada escuela, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de todos los alumnos de la escuela.” (p. 4). En este sentido, es de suma importancia que el colegiado conozca estos lineamientos porque es el documento que señala las disposiciones generales, la organización de los Consejos Técnicos Escolares y su funcionamiento. De igual manera, enfatiza la importancia de la función del director ya

que lo responsabiliza del liderazgo profesional que debe asumir para que en cada una de las sesiones del CTE se alcancen los objetivos planteados.

Sin embargo, desde años anteriores el liderazgo ha recaído en el director, así lo refiere Fierro y Rojo (1994) con base a un estudio realizado sobre el CTE, “Al director le corresponde el cargo de presidente de CT.” (p. 12), situación que no ha cambiado ya que en los Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los CTE en capítulo II se establece que: “La presidencia del CTE la asume el director de la escuela en los planteles de organización completa; así como, quien desempeñe esta función en las organizaciones incompleta con cuatro o más integrantes en el colectivo docente.” (p.6). Cabe aclarar que en el caso de las escuelas multigrados donde un docente atiende a más de un grado y no se cuenta con director efectivo; sino comisionado frente a grupo, es el supervisor (a) quien asume la presidencia de los CTE.

Sin duda alguna, aunque el director funge en los CTE como presidente, el trabajo colaborativo entre los integrantes del mismo es pieza fundamental para la realización de las diversas actividades donde los intereses distintos; tanto de carácter personal, como profesional, la escolaridad e ideologías diferentes deben confluir a fin de lograr unificar criterios de forma consensuada poniendo al centro la escuela.

Contario a lo señalado, muchas de las escuelas con base a la experiencia que se tiene y el señalamiento de algunos directores presentan falta de trabajo colaborativo en el desarrollo del CTE, en algunos de los casos, el director carece de la habilidad para lograr que cada uno asuma el rol que le corresponde o le resta la importancia al

desempeño de su labor y la del colegiado docente, por lo que en ocasiones las sesiones se convierten en un espacio de polémica, olvidando generar ambientes de aprendizajes en donde todos enriquezcan sus conocimientos y de manera consensuada den solución a las dificultades que tienen en sus respectivos grupos o con alumnos en específico, por lo que en ocasiones se originan discusiones que conllevan al surgimiento de conflictos.

Esta problemática se ha presentado tanto en el pasado como en el presente evitando en algunos casos el éxito del desarrollo del CTE, resulta entonces importante considerar lo señalado por Fierro y Rojo (1994) cuando mencionan que: “Aprender a convivir con esta pluralidad, encontrando el difícil equilibrio entre la necesidad de llegar a ciertos acuerdos básicos en la escuela y respetar las legítimas diferencias, es la actitud que permite iniciar y sostener un trabajo compartido” (p. 24).

De esta forma, cuando en el centro educativo el director no favorece el trabajo colaborativo en donde todos participen para lograr mejores resultados en sus escuelas, a fin de darle solución a las dificultades identificadas a partir de las experiencias que en lo individual tienen; se corre el riesgo de practicar una cultura de protagonismo, en una especie de monólogo donde cada uno podrá decir “algo” pero sin dialogar, por lo que al respecto al trabajo en los CTE Fierro y Rojo (1994) señalan:

Hace falta tener oportunidades de participar como compañeros. Colegas, que –más allá de jerarquías y méritos- intercambien opiniones en un plano de igualdad. Sin dar clase a los compañeros o sin ubicarse como “alumno”, en posición de inferioridad: “(...) que no se vean jerarquías en cuanto a que yo soy director, presidente o auxiliar, o soy “el más estudiado” de la escuela, sino que se vea el compañerismo”. (p. 29).

Lo antes señalado es una realidad presente en muchos CTE que alejan el trabajo colaborativo en los trabajos del Consejo Técnico, aun cuando normativamente se le otorga al director la responsabilidad de dirigir el CTE, el autoritarismo y la falta de oportunidades para participar imposibilitan la existencia del trabajo colaborativo en muchos centros escolares. También alude a que a veces el docente tiene una resistencia a expresarse libremente porque se le ha tratado con autoritarismo.

Por otro lado, no se trata de que el director tenga que evitar todos los conflictos, ya que éstos forman parte de la vida en la escuela, sino que encuentre la manera de atenderlos, no ignorándolos, haciendo posible el trabajo colaborativo, porque para que el CTE logre su objetivo es importante que bajo su liderazgo propicie ambientes en donde los docentes compartan sus saberes y todos los participantes escuchen y analicen las opiniones, permitiendo de esta manera que todos se sientan tomados en cuenta. En este sentido la (SEP, 2017) menciona en los Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los CTE en el capítulo 1, menciona que el aprendizaje entre escuela consiste en:

Una tarea sistemática de intercambio y colaboración horizontal entre dos o más colectivos docentes, encaminada a superar problemáticas educativas comunes en función de los objetivos de la Ruta de Mejora Escolar (RME) y sustentada en evidencias que propicien la reflexión, análisis y la toma de decisiones ... (p.4)

De acuerdo al texto anterior, podemos constatar que el trabajo colaborativo entre todos los actores, director y docentes permitirá obtener el cumplimiento eficaz de los propósitos generales del CTE. Ya que actualmente se hace énfasis en el trabajo entre

escuela es decir el intercambio de experiencia entre los docentes debe permitir la colaboración de todos los involucrados, (SEP, 2017) mediante los Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en su capítulo V del funcionamiento del CTE hace hincapié a lo siguiente:

El trabajo colaborativo, será responsabilidad de todo el personal educativo colaborar activamente mediante la distribución adecuada del trabajo en las sesiones para asegurar el éxito de la tarea educativa... El dialogo abierto, respetuoso, sustentado y constructivo con los distintos actores del proceso. (p.10).

En este sentido, es de vital importancia que cada uno asuma el rol que le corresponde como profesional, principalmente el director, pues bajo el liderazgo eficaz, la conversación franca, sincera, respetuosa, empática y abierta entre directivos maestros, se propician espacios para la mejora del trabajo educativo en la institución.

1.2 Preguntas de investigación

1 ¿Cómo favorece el director de primaria el trabajo colaborativo en el CTE?

2 ¿Qué situaciones afronta el director de primaria al favorecer el trabajo colaborativo en el CTE?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Conocer el Trabajo Colaborativo que favorece el director de primaria en el CTE.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Conocer como favorece el director de primaria el trabajo colaborativo en el CTE.

Identificar las situaciones que afronta el directivo de primaria al favorecer el Trabajo Colaborativo en el CTE.

1.4 Justificación

El director es el responsable de dirigir la manera en que se lleva a cabo la organización de la enseñanza a través del trabajo colegiado, de promover la colaboración entre todos los actores de la educación para consolidar la mejora de los aprendizajes en su escuela, de dar a conocer y verificar que se cumplan en tiempo y forma las disposiciones que emitan las autoridades competentes, así como identificar las necesidades de su institución.

De esta manera es importante analizar el trabajo colaborativo que propicia el director en la realización de los Consejos Técnicos Escolares ya que éste es el espacio que se brinda para el análisis de la situación que vive la escuela; hay que hacer notar que una de las dificultades que muestran algunos centros escolares es la falta de trabajo colaborativo, ocasionando el desarrollo ineficaz de los CTE.

El director debe ser un buen líder en la escuela de modo que el trabajo colaborativo fluya de manera satisfactoria para el bien de todos. La (SEP, 2010) afirma

que: “el trabajo colaborativo brinda posibilidades en varios planos: en la formación en valores, así como en la formación académica, en el uso eficiente del tiempo de la clase y en el respeto a la organización escolar.” (p.207). De tal forma, que son innumerables los beneficios que genera el trabajo colaborativo y que son de gran beneficio dentro de los CTE.

Tomando de referencia la cita anterior se observa que el trabajo colaborativo, favorece el trabajo académico. Es decir, cuando se involucra a todos los participantes y se toman en cuenta sus sugerencias se obtienen mejores resultados tanto en lo colectivo como en lo individual. Ya que siempre se debe tener un pensamiento abierto para aprender de otras personas, y ser solidarios con nuestros conocimientos para compartirlos; de igual manera externar nuestras debilidades. Por otra parte el trabajo colaborativo promueve ideas, actividades y propuestas de acción según Jiménez (2009) menciona:

Uno de los objetivos básicos que se persigue con la utilización del trabajo colaborativo es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción. (párr. 5).

Teniendo conocimiento de las bondades que puede detonar el trabajo colaborativo no solo en un aspecto sino en distintos ámbitos que atañen la tarea en la escuela, valdrá la pena estudiar lo que acontece con éste dentro del CTE.

Por lo tanto, realizar este estudio representa una posibilidad para que a partir de las experiencias de otros se pueda identificar, analizar cómo favorece el director de primaria el trabajo colaborativo en los CTE, hacia donde van y que pueden mejorar en beneficio de su escuela, tener un acercamiento al trabajo colaborativo que se propicia por medio del director, ya que éste es encargado de presidir los encuentros ordinarios establecidos dentro de la normatividad.

En consecuencia, puede ser de gran utilidad para todas las personas que están involucradas en el sistema educativo en especial agentes educativos del nivel básico que comprende preescolar, primaria y secundaria ya que esta nueva modalidad de trabajo por medio del CTE involucra a estos niveles antes mencionados, partiendo de los mismos lineamientos y haciendo los ajustes necesarios en cada nivel, a fin de tener otras perspectivas para el mejoramiento de la función directiva dentro de su responsabilidad en el CTE. Por tanto, fijar la mirada en como otros actores propician el trabajo colaborativo en el CTE. Favorece una mejora a la práctica educativa ya sea en reforzar, cambiar o hacer una alternancia de lo que cotidianamente se viene haciendo.

Pues aun cuando existen lineamientos sobre la que el directivo tiene que hacer como parte de su tarea en los CTE, muy poco se sabe de qué acontece sobre el trabajo colaborativo en la dinámica real de las sesiones en las que mensualmente los docentes llevan a cabo.

1.5 Contexto

La educación es un proceso fundamental para favorecer conocimientos, permite a los seres humanos vivir en un ambiente armónico, ver otros horizontes; dicha educación se privilegia dentro de la escuela ya que es la institución encargada de atender a la diversidad de alumnos que asistan. De tal manera por su organización existen diversos tipos de escuelas, ya sean completas, multigrados, bidocentes etc. Carvajal (1997) menciona al respecto:

En algunas escuelas hay un maestro para cada uno de los grupos de los seis grados de primaria- y puede haber uno o más de cada grado-, cuentan con un director, incluso secretaria hasta maestro adjunto, con conserje y trabajadores manuales. Escuelas así son llamadas de organización completa. También hay escuelas donde los maestros atienden más de un grado cada uno, y uno de los maestros es, al mismo tiempo, director; en condiciones así estamos ante una escuela de organización incompleta y, de acuerdo con la cantidad de profesores que tienen, hablamos de escuelas bidocentes o tridocentes... (p.23).

Tomando de referencia la cita anterior puedo mencionar que el presente trabajo de investigación se realizó en una escuela de organización completa ya que cuenta con una directora efectiva y maestros para todos los grados escolares, la escuela se ubica en un contexto rural del municipio de Cunduacán, Tabasco, Ejido La Chonita.

La escuela primaria lleva por nombre “Adolfo Ara” tiene asignada la siguiente clave 27DPR0352G perteneciente a la zona escolar No. 125 Sector: 07 cuenta con una matrícula de 264 alumnos, la plantilla de docentes se conforma de la siguiente manera: una directora, nueve docentes frente a grupo, un maestro de educación física, una

maestra de lenguaje y comunicación y dos puestos administrativos que ocupan los intendentes, de los maestros frente a grupo que laboran en la institución educativa solo una maestra no cuenta con la base definitiva.

Cabe mencionar que el personal docente tiene una formación profesional a nivel licenciatura, solo dos maestras tienen un posgrado. De los docentes que conforman la plantilla tres son normalistas, los otros tres son de ciencias de la educación y uno cursa la carrera en la UPN (Universidad Pedagógica Nacional). Se puede decir que el personal docente tiene una experiencia entre 2 y 25 años de servicio.

Esto permite intercambiar experiencias por parte de los docentes que tienen más años de servicio con los maestros que aún están iniciando en la labor educativa. Además de compartir diferentes tipos de metodologías de enseñanza ya que existe variedad en las licenciaturas, de formación profesional.

Los alumnos que asisten a la institución educativa provienen de distintos tipos de familia el 60% son de escasos recursos económicos, niños que después de terminar la jornada escolar tienen que ir a trabajar a las haciendas de cacao, vender por las calles etc. para ayudar con los gastos del hogar. Ya que en el contexto que se ubica la escuela la mayoría de las personas se dedican a la cosecha del cacao. El 30% de los alumnos que conforman la matrícula de la escuela un nivel económico estable, es decir, cuentan con internet en casa, son hijos de maestros, doctores, ingenieros etc. y el 10% son alumnos que, por las condiciones de trabajo de sus padres en otros estados del país, de manera continua se dan de baja en la escuela y posteriormente se vuelven a dar de alta.

La escuela ha participado en diversos programas federales como “Escuelas de Calidad” y “ Programa Escuelas de Excelencia” debido a esto se ha beneficiado, en cuanto al mejoramiento de la infraestructura, ya que cuentan con un domo, salones con clima, biblioteca, sala de reuniones y la adquisición de material didáctico para la mejora de los aprendizajes de los alumnos, esto ha permitido ir mejorando los niveles de aprendizaje por parte de los alumnos y desde luego brindándole más herramientas a los docentes para atender a los niños.

Por otra parte, de acuerdo al buen estado de la infraestructura física de la institución antes mencionada, es en ella donde se realizan todas las sesiones del CTE incluyendo fases intensivas como fases ordinarias, cabe señalar que el espacio físico donde se lleva a cabo el CTE en cual se realizó el trabajo de campo es la sala de usos múltiples de la escuela, un aula que la adaptaron para realizar reuniones, conferencias, talleres etc. Esta cuenta con doce mesas de madera, veinte sillas, equipo de proyección, está climatizada; es un lugar cómodo para realizar las sesiones del CTE ya que de igual manera la iluminación es adecuada en la presentación de proyecciones.

Para el desarrollo de las sesiones los docentes se sientan en círculos y posteriormente la directora los va organizando de acuerdo a las actividades del día.

1.6 Referentes teóricos

Los referentes teóricos fundamentan el análisis y es el punto de partida de la presente investigación, ya que permite al investigador profundizar de manera objetiva y sistemática los procesos a seguir, pues es la base filosófica que lo orienta y sustenta.

1.6.1 Organización y funcionamiento del CTE.

El CTE es un espacio diseñado para que el personal directivo y colegiado docente de manera organizada tomen acuerdos con base en las problemáticas o retos a superar en cuanto al trabajo en la escuela, con la finalidad de que impacte tanto en los alumnos, como en los padres de familia, la comunidad y la propia práctica educativa, por tal razón, la Secretaría de Educación Pública emitió en el 2013 un documento llamado “Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares”, en el cual se detallan los parámetros y sustentos teóricos que orientan esta práctica.

En la actualidad la escuela se constituye como el centro de la tarea educativa, por ello, de acuerdo a los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento para los CTE (SEP, 2013) lo define como:

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 los aprendizajes pertinentes y relevantes en los estudiantes, con la concurrencia y corresponsabilidad de la Supervisión Escolar y de las autoridades educativas estatales y federales. (p. 7)

Con base en la referencias anterior de igual forma se pone en el centro de atención a los alumnos, es decir el CTE es la instancia donde docentes directivo velaran por hacer cumplir el artículo tercero constitucional.

Que para alcanzar la calidad educativa se requiere poner la escuela al centro de la tarea educativa, como se establece en la visión actual del trabajo en educación básica, y para ello el fortalecimiento a los Consejos Técnicos Escolares es una condición indispensable (SEP, 2017, p. 3)

Los Lineamientos constan de seis capítulos, el primero hace referencia a las disposiciones generales en cuyo artículo 1 detalla el objeto de los lineamientos, que es establecer tanto las características, como la organización y las atribuciones generales que rigen los CTE y el artículo 2 lo define como “el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión” (SEP, 2017, p. 8), el segundo apartado trata sobre la organización de los CTE, ya que el artículo 3 indica que los participantes son: “directores, subdirectores, docentes frente a grupo, maestros de educación especial, de educación física y de otras especialidades que laboren en el plantel (SEP, 2017, p. 8), el artículo 4 señala al director del plantel educativo como presidente del CTE o el supervisor escolar en el caso de las escuelas multigrado, el artículo 5 indica que las

sesiones se llevarán a cabo de acuerdo a las fechas establecidas por la autoridad educativa, de acuerdo a las condiciones y circunstancias de la escuela, el artículo 8 señala que en las escuelas, las aulas y la comunidad debe radicar su impacto, el artículo 9 señala que el centro de la tarea del CTE es la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje, la gestión escolar y la participación social en beneficio de los aprendizajes.

El artículo 10 corresponde a la organización de las sesiones de trabajo, debiendo estructurarse y organizarse al inicio y durante el ciclo escolar con base a las cuatro prioridades de mejora educativa (Normalidad mínima, abatir el rezago y el abandono escolar, mejora de los aprendizajes y convivencia escolar) y el tercer apartado hace referencia a el funcionamiento de los CTE, por el cual, en el artículo 11 textualmente indica que “La misión del CTE es asegurar a eficacia y eficiencia del servicio educativo que se presenta en la escuela” (SEP, 2017, p. 10).

El artículo 12 establece cinco propósitos generales que están encaminados a mejorar la calidad del servicio que imparten las escuelas, el artículo 13 hace hincapié en sus atribuciones, que al igual que los propósitos están diseñadas para garantizar la eficacia y pertinencia del CTE, el artículo 14 establece al trabajo colaborativo, la observación y el aprendizaje entre pares como los estilos de trabajo que se promoverá en su realización, y por último, el artículo 15 indica que la planeación, seguimiento, evaluación, diálogo y la retroalimentación, serán los elementos por el cual se basará el trabajo del CTE.

1.6.2 ¿Qué sabemos del trabajo colaborativo?

Uno de los procesos más importante en una escuela es el trabajo colaborativo porque involucra a todos los actores que participan en ella, de acuerdo a la SEP (2011) menciona que: “El trabajo colaborativo alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo” (p.32). Todos los que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje deben estar dispuestos a trabajar en colaboración con sus compañeros para dejar a un lado la división del trabajo pedagógico y se enriquezca la práctica docente.

De acuerdo a la SEP (2010) en Programa escuelas de calidad, módulo I, modelo de gestión. Educación estratégica, en cuanto al trabajo colaborativo lo define como:

Un conjunto es un equipo de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados. (p. 95)

En lo anteriormente expresado, puede considerarse que la colaboración es un espacio de apoyo, cuyo propósito radica en compartir visiones con respecto a lo que se quiere alcanzar, pues son tareas fundamentales, el trabajo compartido y la implementación de actividades colectivas en el que de manera individual todos aportan sus conocimientos.

La SEP (2011) considera que “el trabajo colaborativo brinda posibilidades en varios planos: en la formación en valores, así como en la formación académica, en el uso eficiente del tiempo de la clase y respeto a la organización escolar” (p.207) no cabe duda que es de mucho beneficio trabajar en colaboración para la mejora de la educación.

Es necesario darle más valor al trabajo colaborativo, como docentes debemos poner el ejemplo en la participación responsable de esta estrategia para construir el aprendizaje en conjunto. Asimismo, la SEP (2011) comenta que se deben considerar las siguientes características para el desarrollo del trabajo colaborativo. “Que sea inclusivo, que defina metas comunes, que favorezca el liderazgo compartido, que permita el intercambio de recursos, que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad, que se realice en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asíncrono” (p.32). Cabe mencionar que este tipo de trabajo se enriquece aún más en las sesiones de los CTE ya que es el momento de trabajar en colaboración entre los maestros a través del intercambio de ideas, compartir conocimientos, estrategias, incluso discutir temas que favorezcan la mejora de los aprendizajes de los alumnos. De esta manera trabajar en grupo se convierte en una necesidad.

1.6.3 El trabajo colaborativo en el desarrollo del CTE.

Uno de los detonantes primordiales en el desarrollo del CTE es el trabajo colaborativo, pues su implementación se concibe como una necesidad en el que es indispensable llevarlo a la práctica, ya que la mejora de los aprendizajes invita a que todos participen de manera activa en su búsqueda permanente.

SEP (2013) precisa que “La responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal docente. Sólo la capacidad para colaborar activamente, mediante una distribución adecuada del trabajo asegura el éxito de la tarea educativa”. (p. 11) Esto significa que todos los docentes tienen la responsabilidad de favorecer la mejora de los aprendizajes en todos los alumnos que forman parte de la escuela, implicando, de esta manera, que el hecho de ser el titular de un grupo en específico, no significa que la atención únicamente se le debe prestar a éste, sino que por el contrario, para que las acciones que se acuerdan en las sesiones del CTE impacten en los alumnos, padres de familia, comunidad y colegiado docente, es importante que cada uno aporte sus conocimientos, habilidades, experiencias e innovaciones que vayan encaminadas a trabajar colaborativamente.

Partiendo de los lineamientos que rigen el CTE, tanto la unificación de los criterios, como la puesta en práctica de estrategias compartidas y en concordancia, forman parte de la necesidad que existe para lograr el establecimiento de la organización institucional que sea compartida por todos, para que, de esta manera, cada uno de los integrantes conciba la responsabilidad que implica la función que desempeña.

En este documento también se hace hincapié en que el CTE es un espacio que privilegia los aprendizajes entre pares porque de acuerdo a la SEP (s.f) en El CTE: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente, “el desarrollo profesional no sucede si no se atiende, de manera colaborativa” (p. 7). Cabe señalar que

es un proceso que debe ser tomado con seriedad y compromiso por quienes participan en él.

1.7 Diseño metodológico

La presente investigación está basada en una metodología cualitativa ya que se emplea una variedad de ideas, enfoques, técnicas y estudios no cuantitativos, a través de un proceso de búsqueda y descripción se generan las representaciones teóricas, por otra parte según LeCompet en Rodríguez, Gil, García (1996), señalan lo siguiente respecto a ésta:

La investigación cualitativa podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassetts, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos (p. 34)

De acuerdo a la cita antes mencionada podemos ver que dicha metodología está orientada al campo de estudio por medio de diversas estrategias para obtener información de la investigación ya que se caracteriza por ser sistemática, científica, e interpretativa, estudia los fenómenos en su contexto natural a través de instrumentos técnicos y profundos que permiten descubrir e interpretar la realidad.

Además hablar de métodos cualitativos es referirnos a formas o modos de investigar los fenómenos sociales, en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a los problemas concretos a los que se presenta la investigación. Si bien se menciona en el párrafo anterior el proceso que sigue este proyecto es de tipo

cualitativo, pues se busca documentar el quehacer del directivo y el trabajo colaborativo en el CTE de una escuela de educación primaria.

De esta manera (Stake en Rodríguez, et. al. 1996) sitúa las diferencias fundamentales entre la investigación cualitativa y la cuantitativa en tres aspectos fundamentales: "... (1) la distinción entre la explicación y la comprensión como propósito del proceso de indagación; (2) la distinción entre el papel personal e impersonal que puede adoptar el investigador, y (3) la distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido..." (p.34). de acuerdo a la autora en el primer aspecto la investigación cualitativa se centra en el terreno de la epistemología, esto quiere decir que el objetivo de la investigación es la comprensión, centrando la indagación en los hechos.

(Stake en Rodríguez, et. al. 1996) se refiere en cuanto a la investigación cualitativa; al papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de su investigación, interpretando los sucesos y acontecimientos desde el inicio es decir lo que se espera obtener es una descripción densa, una comprensión experiencial y múltiples realidades, mientras en investigación cuantitativa el investigador debe estar libre de valores e interpretar una vez que los datos se han recogido y analizado estadísticamente, en este tipo de investigación, el investigador no lleva una recogida de datos secuencialmente desde el inicio.

Así mismo en la investigación cualitativa, el investigador no descubre, sino que construye el conocimiento. (Stake en Rodríguez, et. al. 1996) "considera como aspectos

diferenciales de un estudio cualitativo su carácter holístico, empírico, interpretativo y empático”. (p.34) a continuación se muestra un cuadro con las características de los estudios cualitativos según Stake.

Cabe mencionar que se tomó la decisión de efectuar el estudio a través del método de estudio de caso el cual consiste en un proceso de indagación donde el investigador transmite una interpretación o explicación mediante la teoría. Patton en Rodríguez et. al (1996) “lo considera como una forma particular de recoger, organizar y analizar datos” (p. 92). Es decir, mediante el caso a investigar o indagar se realizó una recopilación de datos mediante diversos registros, grabaciones etc.

Posteriormente se organizó la información de manera clara a través del análisis mediante la teoría, así pues, según Rodríguez et. al. (1996), señala que:

Un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad. En el entorno educativo un alumno, un profesor, una determinada política educativa, etc. (P.92)

Por otra parte se ha elegido el estudio de caso, por ser una investigación procesual, ordenada y profunda bajo el tema “el directivo y el trabajo colaborativo en el consejo técnico escolar de una escuela de educación primaria” donde a través de diversas fuentes como las entrevistas, observaciones, y grabaciones, se da a conocer los elementos que utiliza el directivo para favorecer el trabajo colaborativo en el CTE.

Además con el método estudio de caso se da respuesta a cómo y porqué ocurre un fenómeno, se explora de forma profunda y se obtiene un conocimiento más amplio mediante la recopilación de información detallada. Ante esto el estudio de caso se realizó a través del entorno educativo, por medio del trabajo que realiza el director en el desarrollo del CTE.

Tabla 1.1 Cuadro de los estudios cualitativos.

HOLÍSTICO	EMPÍRICO	INTERPRETATIVO	EMPÁTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Contextualizado • Orientado al caso (entendido el caso como un sistema limitado). • Resistente al reduccionismo y al elementalísimo. • Relativamente no comparativo, lo que pretende básicamente es la comprensión más que las diferencias con otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado al campo. • Énfasis en lo observable, incluyendo las observaciones de los informantes. • Se afana por ser naturalista, no intervencionista. • Preferencia por las descripciones en lenguaje natural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores se basan más en la intuición. • Los observadores ponen la atención en el reconocimiento de sucesos relevantes. • Se entiende que el investigador está sujeto a la interacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a los actores intencionadamente. • Busca el marco de referencia de los actores. • Aunque planificado, el diseño es emergente, sensible. • Sus temas son únicos, focalizados progresivamente. • Sus informes aportan una experiencia vicaria.

Nota: Se muestran las características de los estudios cualitativos de acuerdo a Stake en Rodríguez, et. al. (1996), p.35

Bogdan en Rodríguez, et. al. (1996) refiere del tipo de investigación de la cual venimos hablando que “es aquella investigación que produce datos descriptivos, las

propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (p.56), gracias a este tipo de investigación el ser humano se ha beneficiado ya que nos brinda un enfoque interpretativo y por medio de diferentes estrategias obtener un conocimiento de la realidad construida.

En relación al proceso a desarrollar como parte de esta metodología de acuerdo a Rodríguez, et al. (1996) el proceso de la investigación cualitativa se divide en cuatro etapas: “preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa.” (p.63) de acuerdo a la cita podemos ver que dicha investigación cualitativa debe ser guiada por un proceso continuo, de decisiones y elecciones de trabajo.

En la fase preparatoria según Rodríguez, et al. (1996) es la fase inicial de la investigación, en donde se toma como base la propia formación investigadora, conocimientos, experiencias e ideologías del investigador mismo. Es decir, es la etapa reflexiva donde el propio investigador intenta clarificar, determinar y describir las razones por la cual elige el tema o describir el problema. Cabe señalar que en esta etapa fue donde se decidió trabajar el tema: “El Directivo y el Trabajo Colaborativo en el Consejo Técnico Escolar de una Escuela de Educación Primaria” ya que actualmente con la reforma educativa surgieron cambios importantes en los lineamientos, que establecen las normas para realizar las sesiones del CTE.

Cada etapa se relaciona una de otra, lo que se haya realizado en una determinó en gran medida lo que se continuó haciendo en la etapa siguiente por lo que ésta primer

etapa de diseño permitió tener idea de que se tenía que hacer en la etapa siguiente, la cual tenía que ver con ubicarse en el lugar donde se presentaba el objeto de estudio.

Por lo tanto seguidamente, se llevó a cabo la fase del trabajo de campo en donde se fue accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio, Rodríguez, et al. (1996) afirman que: “dos estrategias fundamentales que se suelen utilizar son el vagabundeo y la construcción de mapas” (p. 72) en la primera su buscó un acercamiento de carácter informal hacia el espacio donde se realizó la investigación con la o las personas participes del estudio, seguidamente se buscó acercamiento formal con los informantes en el lugar donde se hizo la investigación. Tratando de generar espacios que permitieron acercarnos al fenómeno a estudiar para recolectar datos o información mediante la aplicación de estrategias como la entrevista y la observación, cabe señalar que estar en el campo no fue fácil porque en principio se tenía la experiencia para hacer el trabajo que compete a esta fase.

. Durante esta etapa me acerque a la escuela donde se llevaría a cabo dicha investigación, de manera informal con el propósito de conocer el contexto, la comunidad educativa etc.

Por otra parte; durante el trabajo de campo se me presentaron varias incidencias ya que la fecha que se tenía programada para realizar la entrevista con el sujeto informante, no fue posible debido al trabajo administrativo que éste tenía, de esta manera se cambió la entrevista para otra fecha. Demorándome en la recolección de datos para el trabajo de análisis en la fase siguiente.

En la fase analítica es donde el investigador se retira del campo para analizar la información con cierto grado de sistematización como por ejemplo reducción de datos, disposición, transformación de datos y verificación de conclusiones. El proceso de la investigación cualitativa culmina con la presentación del producto final que es la etapa informativa.

Dicho análisis cualitativo se desarrolló a través de transcripciones de entrevistas y notas de observación sobre el trabajo de campo con el apoyo de mi asesora los datos se clasificaron por categorías y temas siendo de mucho apoyo la matriz analítica para responder las preguntas de investigación.

1.7.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En la investigación cualitativa se pueden utilizar diversas técnicas para la recolección de datos, por ejemplo, Rodríguez et al. (1996) menciona los tipos de entrevista “...estructurada, no estructurada o en profundidad, entrevista de grupo. Etc.” (p.167) por lo tanto el tipo de entrevista que se utilizó para la recolección de datos, fue la entrevista a profundidad, otro elemento que se utilizó para el mismo fin fue la observación no participativa, así mismo se tomaron en cuenta instrumentos de apoyo como: el guión de entrevista, toma de notas y la cámara de video.

De acuerdo a Rodríguez et al. (1996) “la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado” (p. 167) es decir la

entrevista nos permite conocer la forma de pensar de otras personas, además es un medio para acceder al conocimiento, para su aplicación se requiere experiencia, habilidad y tacto para saber buscar aquello que se desea ser conocido. Como se menciona anteriormente la estrategia a utilizar para recoger información fue la entrevista a profundidad ya que en esta de acuerdo a Rodríguez et al. (1996)

El entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano. (p. 168)

Es decir, no se busca contrastar una teoría o algo parecido a ello, el propio conocimiento o explicación de algún libro o manual no es lo importante, por el contrario, se buscó obtener información sobre las ideas que se tienen de acuerdo al tema de investigación, profundizar en la manera en que el sujeto informante concibe el problema hasta llegar a una explicación convincente con apoyo de la teoría.

Durante el desarrollo de la entrevista a profundidad, en algún momento puede ser posible explicar a nuestro informante lo que esperamos de él. Esto permitirá proporcionarnos más información precisa. De igual manera la entrevista a profundidad parte de una conversación libre con el sujeto informante; para tener mayor confianza.

En el ejercicio de la entrevista se procuró considerar lo señalado por Rodríguez et al (1996). Menciona que: “nuestro informante debe percibir que en la entrevista vamos a preguntarle por cosas para las que va a tener respuesta sencilla, que no vamos a

contrastar sus conocimientos a o comprometer su status dentro del grupo al que pertenece” (p. 172). De esta manera se evitó iniciar de manera directa con el tema a investigar ya que en un primer encuentro se buscó obtener la confianza del entrevistado, partiendo de temas y aspectos que él conoce.

Para la recolección de información a través de la entrevista, previamente se elaboró un guion de preguntas para su aplicación, cabe señalar que esta técnica fue seleccionada por ser flexible y dinámica, también por su gran variedad de tipos de pregunta que ofrece, es decir existen diferentes clasificaciones de preguntas Patton en Rodríguez et al (1996) hace referencia “entre preguntas demográficas/biográficas, preguntas sensoriales, preguntas sobre experiencia/conducta, pregunta sobre sentimientos, preguntas sobre conocimiento, preguntas de opinión/valor. (p.174) ésta clasificación de preguntas se adecuó según el tema o propósito que se tenía. Por ejemplo, para el desarrollo de la entrevista me fue útil hacer uso de las preguntas demográficas o biográficas ya que se formulan para conocer las características de las personas que posteriormente serán entrevistadas.

Otro tipo de preguntas que se utilizaron fueron las preguntas sobre experiencia/conducta; Patton en Rodríguez et al (1996) “se formulan para conocer lo que hace o ha hecho una persona. A través de ellas se pretende que el entrevistado describa experiencias, conductas, acciones...” (p.174). Por ejemplo: ¿De qué manera promueve el trabajo colaborativo en el desarrollo del CTE? Las preguntas de conocimiento Patton en Rodríguez et al (1996) “se formulan para averiguar la información que el entrevistado

tiene sobre los hechos o ideas que estudiamos” (p.174), ¿Cómo define el consejo técnico escolar?, ¿Cómo define el trabajo colaborativo?

En el desarrollo de la entrevista a profundidad no pueden hacer falta las preguntas estructurales de esquema de sustitución. Spradley en Rodríguez et al (1996) afirma que “se utilizan para generar nuevos elementos de una categoría a partir de otros que previamente a identificado el informante” (p.178), si en algún momento de la entrevista el sujeto informante proporciona información que más adelante se tenía previsto preguntar se sustituye ya sea el caso, por otra pregunta.

Por último, cabe mencionar que otro tipo de pregunta que se tomó para la elaboración del guion de entrevista son las preguntas abiertas, ya que permiten obtener respuestas expresadas en el propio lenguaje de la persona, es decir sin un límite en la contestación: ¿Cómo es la participación de los docentes hacia el trabajo colaborativo en la realización del CTE?, ¿Qué obstáculos se le han presentado para la realización del trabajo colaborativo en el desarrollo del CTE? Etc. Sin duda alguna, esta técnica resultó de gran utilidad porque, los datos obtenidos en la entrevista se analizaron para sacar conclusiones, y así continuar hasta obtener una idea más clara de lo que se buscaba.

Cabe señalar que para la aplicación de esta técnica realice varias grabaciones del guion de entrevista para analizar la estructura, el tono de voz, la fluidez para escuchar si el timbre de mi voz era el adecuado y sobre todo el énfasis en algunas palabras, posteriormente, realice algunas prácticas con algunos compañeros de trabajo para saber si la información obtenida daba respuesta a las preguntas de investigación.

En cuanto a la observación no participativa como técnica para la recolección de datos de acuerdo. Goetz y LeCompte (1988) señalan que: “consiste exclusivamente, en contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos sobre el terreno... mediante cámaras y grabadoras... (p.153). Es decir, el observador está separado de los hechos que acontecen para obtener una descripción más exhaustiva del tema a investigar, al respecto Goetz y LeCompte (1988) afirman que “La observación no participativa requiere que el observador intente elaborar un registro completo y exacto de datos observables” (p.155).

Por lo tanto, es de suma importancia no distraerse durante el evento, para no distorsionar los datos obtenidos al momento de hacer el análisis. Goetz y LeCompte (1988) “los datos obtenidos se pueden triangular con los que se recojan con otros métodos más directos, como la observación participante o las entrevistas, lo que proporcione un medio para su verificación y validación” (p.155), de acuerdo al resultado de la observación no participativa se hace la comparación con la entrevista a profundidad, con la finalidad de reflexionar ambos resultados, para llegar a una conclusión final.

1.7.2 Sujeto informante

En esta investigación el sujeto informante fue la directora ya que es una persona muy preparada con mucha experiencia en el trabajo educativo, siendo éste uno de los criterios de selección, además de contar con una gran experiencia en el ámbito directivo, mostrar accesibilidad y disponibilidad para participar en la investigación. Teniendo claro que Mendieta (2015) un “Informante clave: persona que me habla del fenómeno

en relación a todo, que tiene amplio conocimiento en relación a todo” (párr. 5). Siendo una característica del directivo que se selecciona para el estudio.

Cabe señalar que inició su vida laboral como maestra frente a grupo desde los 19 años de edad tan solo con título de la preparatoria, posteriormente estudió la licenciatura del plan 94 en la UPN. A los cinco años de servicio la comisionaron como directora en una escuela tridocente, no cabe duda que su inquietud por mejorar la calidad educativa la llevo a seguirse preparando profesionalmente. Es por ello que constantemente se inscribe a cursos, talleres, diplomados para estar actualizada con base a los cambios de los planes y programas de estudio, actualmente se encuentra en el nivel de carrera magisterial D.

Por consiguiente, estudió una maestría en educación, en el estado de Puebla, a los once años de servicio de acuerdo al escalafón le asignaron una clave definitiva como directora efectiva. Desde que le dieron el nombramiento como directora ha permanecido siempre en el mismo plantel educativo. Por lo cual es muy querida por los padres de familia debido a su gran labor que ha realizado tanto en la escuela como en la comunidad.

1.8 Cronograma de actividades 2015-2017

SEMESTRES	1 SEMESTRE	2 SEMESTRE	3 SEMESTRE	4SEMESTRE
FASES				
Planeación y diseño del proyecto				
Trabajo de campo				
Análisis de la información				
Presentación de resultado				

Con base al cronograma antes mencionado, implica una serie de procesos por el cual se ha transitado para el desarrollo del presente documento, esto implica tener una mejor organización para saber en qué dirección vamos en el proyecto, aunque cabe señalar que la implementación de dicho cronograma no es lineal ya que estando en alguna fase de trabajo se puede regresar a la anterior, para realizarlos ajustes pertinentes.

Capítulo 2. Marco Conceptual

2.1 Trabajo Colaborativo

No cabe duda que el ser humano fue creado para desarrollarse con los demás, es decir se tiene mejor resultado cuando las cosas se comunican a todos los involucrados, para llegar a una conclusión de manera consensuada tomando en cuenta el sentir de todos. de esta manera se puede obtener un mejor resultado, cabe mencionar que en un centro educativo para que se vean avances eficientes no solo basta con involucrar a la plantilla docente, es necesario sumar a padres de familia y autoridades.

De acuerdo a la (SEP,2015) menciona que: “El trabajo colaborativo alude a padres de familia, estudiantes y maestros, cuyas acciones están orientadas al descubrimiento, la Búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo”(p.45) de modo que trabajar en equipo en un centro educativo no solo alude a los maestros sino a la comunidad en general, con el objetivo de buscar siempre la mejora de los aprendizajes de los alumnos, sin embargo hace algunos años se crean los Consejos de Participación Social con el propósito de integrar en el trabajo colaborativo a los padres de familia. Según la SEP (s.f.) menciona que:

Los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) son órganos de consulta, colaboración, apoyo, gestoría e información que impulsan la colaboración de las comunidades en las tareas educativas con la corresponsabilidad de las madres, padres de familia y sus asociaciones,

maestros y representantes de su organización sindical, directivos de la escuela, ex alumnos y miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de las escuelas. (p.1)

En suma, el sistema educativo por medio de diversas investigaciones que ha realizado encuentra el valor que tiene trabajar en equipo, de esta manera nace en México los CEPS para coadyuvar en la educación por medio del trabajo colaborativo. A continuación muestro un ejemplo del resultado que proporciona trabajar en equipo por medio de una investigación que se realizó en dos escuelas Rosenholzt (1989) a una escuela la llamó escuelas atascadas o escuelas empobrecidas y la segunda la llamó escuelas en movimiento que significa escuela de aprendizaje enriquecido, en la primera encontró que los maestros no trabajan en equipo existía mucho el individualismo, un lugar donde no hay comunicación de las diferentes situaciones que pasan en la escuela, por otra parte Rosenholzt en Fullan y Hargreaves (2001) mostró que:

Las escuelas <<en movimientos>> los docentes hacían más trabajo en equipo. La mayoría aun entre los más experimentado, estaban convencidos de que la enseñanza era difícil en sí misma. Creían que los docentes nunca terminaban de aprender a enseñar. Y esta mayoría de docentes que reconocían la dificultad de la enseñanza, admitían en consecuencia que a veces necesitaban ayuda. Era parte de la búsqueda común de una mejora sostenida. Recibir apoyo de sus colegas, que les comunicaran lo que hacían, inspiró a esos maestros más confianza y seguridad en sus propios intentos y métodos. (P.48)

De modo que trabajar en equipo tiene muchos beneficios significativos, permite conocer las ideas de otros compañeros, ver lo que está, o no está dando resultado, para tomar medidas de forma consensuada, cabe mencionar que es muy importante la

confianza entre los integrantes del equipo ya que, muchas veces no existe y esto es un factor que interviene para que no de buenos resultados el trabajo colaborativo.

Por otra parte para que exista trabajo en equipo a veces debe de existir entre los diferentes miembros el deseo de querer participar colaborativamente, es decir trabajar de manera armónica en cada una de las actividades que se propongan. Para ello es importante tomar en cuenta las siguientes características del trabajo colaborativo, de acuerdo a la SEP (2011) afirma que: “Sea inclusivo, defina metas comunes, favorezca el liderazgo compartido” (p.28)

2.2 Trabajo colaborativo inclusivo

En algunas ocasiones el trabajo colaborativo no es fluctuoso ya que existen desigualdades entre los diferentes tipos de pensamientos, grupos sociales etc. No cabe duda que de acuerdo a Fallan, en Rodriguez et al (1996) “la finalidad de la inclusión es más amplia que la de la integración”(p.7) de tal manera la inclusión busca actuar con respeto ante la diversidad sociocultural, combatir la discriminación y el racismo, así como también comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, saber tomar acuerdos y negociar algunas situaciones, de tal manera que no perjudiquen a otros

2.2.1 El trabajo colaborativo: defina metas comunes.

Cabe mencionar que el trabajo colaborativo implica una serie de procesos, es decir para que se logre el objetivo, hay que tener definido lo que se pretende lograr, esto implica que antes del encuentro es necesario revisar el trabajo para facilitar la comprensión, planificación, la acción conjunta acerca de que se quiere hacer y cómo.

En suma, se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional. (SEP, 2011, p. 96).

Estoy de acuerdo con la cita anterior ya que debe de existir una cultura de apoyo con metas comunes y dejar atrás el egocentrismo que nos separa de tomar en cuenta a los demás y las algunas ocasiones, no permite aceptar involucrarse en el trabajo colaborativo ya que este se debe de realizar de manera profesional, de tal manera que el trabajo se enriquezca con todos, en un ambiente donde la opinión de todos cuente, para favorecer la gestión educativa y de los aprendizajes. Para definir metas comunes cabe señalar que también implica llevar a cabo una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar, se requiere “la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación...” (SEP, 2011, p.73).

Es muy importante que las escuelas promuevan el trabajo colaborativo, considerando definir metas comunes, favoreciendo así la comunicación escolar entre

docentes, para la búsqueda de soluciones a los obstáculos que se presenten. Por lo tanto, alude a todos los integrantes que conforman la escuela alumnos, maestros director etc.

2.2.2 El trabajo colaborativo: favorezca el liderazgo compartido.

“Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa” (SEP, 2010, p. 87) es decir no todo debe de caer en el director, es importante descubrir otros liderazgos dentro del grupo, ya que considerar sólo al director como único líder podría ser causa de mucho trabajo para una sola persona y no obtener resultados satisfactorios. “Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo” (SEP, 2010, p.87) desde esta perspectiva existen grupos donde no se realiza el liderazgo compartido, debido que algunas personas piensan que el liderazgo sólo recae en una persona.

En las escuelas hay muchos maestros con suficiente capacidad de liderazgo, debido a la falta del favorecimiento compartido no se integran como equipo, por lo tanto, la SEP (2010) menciona que:

En cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos. (p. 87)

En una escuela existen diferentes tipos de liderazgo que muchas veces pasan por desapercibidos, que son muy pertinentes para el buen funcionamiento de la institución sobre todo mejorar el trabajo colectivo. Aunque de igual forma en muchas ocasiones no se reflejan avances eficaces ya que el director no tiene el liderazgo en la escuela o simplemente no le interesa. Por lo tanto, la SEP (2010) afirma que:

Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar... que permitan asegurar los propósitos educativos... (p.73).

De modo que fue necesario hacer una nueva reforma educativa para deslindar responsabilidades específicas a cada actor educativo, es el caso del director por medio del liderazgo compartido se le encomienda una gran labor; de vigilar, coordinar, involucrar que se cumplan los propósitos establecidos, para una mejor educación.

2.3 El directivo y su liderazgo: Puntos claves para el trabajo colaborativo

Hablar de liderazgo implica tener empatía, conocimiento, aún más por parte del director, ya que es la persona encargada de vigilar que se cumpla cada encuentro en los diferentes tipos de sesiones del CTE. Bolívar (2010) define el liderazgo como: “la capacidad de contribuir a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.” (p. 9) estas son algunas de las cualidades que debe poseer el director, lograr que el colectivo docente de manera

satisfactoria coadyuve en las sesiones para un buen desarrollo de las diferentes sesiones en los que se desarrollan los CTE.

Por otra parte cabe mencionar que no todos los centros educativos funcionan de la misma manera ya que las necesidades que presentan cada institución muchas veces se debe al contexto en el que se ubican las escuelas, por lo tanto en el desarrollo de los CTE el director ejerce un liderazgo de acuerdo a Sammons, Hilman, Mortimore (1998) “deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuados a su propia situación local” (p. 27) por ejemplo en el desarrollo de la ruta de mejora escolar; esto es la fase intensiva que se realiza durante los cinco días antes de dar inicio al ciclo escolar, bajo el liderazgo del director con el colectivo docente analizan la situación de la escuela, que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas, así como estrategias para la mejora del servicio educativo, que se estarán atendiendo en las fases ordinarias entiéndase, como la sesiones que se desarrollan cada fin de mes de acuerdo al calendario escolar.

Quiero decir que al establecer la ruta de mejora escolar parte de la planeación de diversas actividades SEP (2011) menciona que “Se inicia en la fase intensiva de los Consejos Técnicos Escolares y se fortalece permanentemente en las sesiones ordinarias, con la participación de toda la comunidad escolar, bajo el liderazgo del director de la escuela...” (p.11) de modo que es importante tener un buen liderazgo para poder establecer la ruta de mejora escolar que será el documento SEP (2011) “al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como

herramienta de apoyo...” (p. 10) de esta manera Sammons et al. (1998) afirma que “el liderazgo es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela” (p. 27).

En resumen, el liderazgo que ejerce el director en los CTE es un factor clave es decir debe involucrar a toda la plantilla escolar para trabajar con un mismo fin. Ya que de acuerdo a la SEP (2011) “El CTE deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones” (p. 10). Y esta responsabilidad la toma el director pues es quien asume la presidencia en el CTE.

El director de la educación primaria ha sido considerado como un factor determinante en la gestión educativa dentro y fuera la escuela. “Son los directores los responsables de la constitución de un colegiado docente ocupado en el desarrollo académico institucional, son quienes se relacionan de manera efectiva o no con los maestros para lograr los objetivos de aprendizaje de la escuela” (SEP, 2010, p.15) de tal manera es muy importante el liderazgo que ejerce en la escuela, aunque también hay que tomar en cuenta que.

El liderazgo no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes individuales, aunque esto sea, por supuesto importante. También resulta fundamental el papel que juegan los líderes, su estilo gerencial, su relación con la visión, valores y metas de la escuela, y su manera de abordar el cambio (p.2).

De acuerdo a la cita anterior el verdadero líder no es aquel quien ocupa un lugar de mayor nivel que los otros, sino quien está dispuesto a dar más que otros por convicción propia, sin recibir nada a cambio. De tal manera Sammons et al. (1998)

menciona tres características asociadas con el liderazgo “fuerza en los propósitos; involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones; y autoridad profesional en los propósitos de enseñanza y de aprendizaje” (p.27).

Quien ejerce la función de director en una escuela, es muy importante que cuente con iniciativas y propósitos bien definidos para poner en práctica en la institución, ya que “El liderazgo efectivo es por lo general firme y con propósito” (Sammos et al. 1998, p.2) de modo que muchas veces en las escuelas, es muy valioso que el director este en su papel, para poder ser un buen líder por consiguiente “el director (a) es el agente clave que contribuye al cambio de muchos de los factores que afectan la efectividad escolar” (Sammos, et al. 1998, p.27). Ahora bien, si el director está dispuesto a trabajar con ahínco, desarrollara cambios que beneficien a la comunidad escolar.

En una investigación se encontró que: “el liderazgo firme es la intercesión, la habilidad de mediar o amortiguar los agentes de cambios negativos” (Sammos et al. 1998 p. 28) es decir tener tacto pedagógico para integrar a todos en el mismo propósito y esto “solamente es efectivo cuando va acompañado de otros factores” (Sammos et al. 1998 p.28) por ejemplo el líder tiene que ser dinámico, responsable, honesto etc.

Ahora bien una segunda característica de los directores es la de delegar responsabilidades con el colectivo docente Sammos et al. (1998) afirma que los directores efectivos deben “involucrar de manera más general a los maestros en la toma de decisiones” (p.28) definitivamente quienes comparten la responsabilidad se ha demostrado en estudios e investigaciones que se logra mejores resultados, por otra parte el “liderazgo efectivo requiere claridad, evitar tanto la autocracia” (Sammos, 1998, p. 28).

Sin embargo, es muy importante que todos los proyectos que el director tenga presente por ejercer en la escuela, los dé a conocer a la plantilla docente antes de tomar las decisiones de manera individual para evitar caer en la autocracia. Y así fomentar el trabajo en equipo y tomar en cuenta las decisiones del colectivo docente e incluso la de los padres de familia.

2.3.1 El camino del directivo.

Durante mucho tiempo en nuestro país las plazas de director se otorgaban a los maestros sin presentar ningún tipo de examen. Es decir muchos de los docentes no tenían el liderazgo para estar al frente de una dirección por ejemplo una forma de otorgar un nombramiento de director se realizaba por medio de la antigüedad, es decir el maestro que tenga más años de servicio en la escuela pasa a ocupar el cargo de director, con base a este enfoque Sammos (1998) menciona que: “En la mayoría de los casos un

director efectivo no es simplemente el administrador o director de mayor antigüedad, sino que en cierto sentido es un profesional sobresaliente” (p.29) por lo tanto no basta tener la mayor antigüedad sino más bien tener definido lo que implica ser director de una institución.

Es decir, el director además de contar con el liderazgo en la escuela, también “implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimientos del progreso de los alumnos” (Sammos et al. 1998 p.29) de modo que el director debe contar con el dominio de los propósitos de enseñanza de acuerdo al programa de estudio, para que se involucre con los maestros en la mejora de los aprendizajes de los alumnos. “También implica que el director debe proyectar un perfil de altura por medio de acciones tales como desplazarse frecuentemente por la escuela, visitas a las aulas y conversaciones informales con los maestros” (Sammos et al. 1998 p.29) un buen líder conoce lo que pasa dentro y fuera de su escuela, muchas veces es necesario realizar periódicamente visitas por los salones para conocer el trabajo de los docentes y alumnos.

De tal manera poder apoyar con algunas estrategias que se requieran en el aula para enriquecer la labor educativa que cada docente realiza con los niños en el salón de clases

2.4 Función que ejerce el director en el desarrollo del CTE

El director ocupa un lugar de gran valor en este ámbito, ya que es él; quien ejerce la función de presidente en el CTE. Así lo menciona el art. 4 de los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnico Escolares SEP (2011) “La presidencia del CTE la asume el director de la escuela...” (p.8) esto significa que el director tiene la función de vigilar que en los CTE. Se cumpla de manera satisfactoria su misión a lo largo del ciclo escolar a través de los diferentes procesos tales como la planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

De tal manera de acuerdo al lineamiento para la organización y funcionamiento del CTE que se emitió actualmente SEP (2017) afirma que la misión del CTE es “Mejorar el servicio educativo que presta la escuela enfocando sus actividades al máximo logro de los aprendizajes de todos sus estudiantes” (p.8) es decir una de las funciones que ejerce el directivo en el desarrollo del CTE es dar seguimiento de manera permanente a las actividades y estrategias planteadas en la ruta de mejora escolar.

Al respecto el CTE tiene como propósito “Revisar de forma permanente el logro de aprendizajes de todos los alumnos e identificar los retos que debe superar la escuela para mejorarlos...” (SEP, 2017, p.8). Es decir dicho propósito corresponde a todo el colectivo docente pero la función del director es dar seguimiento oportuno en tiempo y forma a las necesidades de la escuela. Es por ello que de igual forma el director tiene la función en el desarrollo del CTE “Establecer acciones, compromisos y responsabilidades

de manera colegiada para atender las prioridades educativas de la escuela con la participación de la comunidad escolar” (SEP, 2017, p.8).

Por otro lado, el director por medio del CTE tiene la responsabilidad de “definir cuál es la temática más propicia a desarrollar bajo los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia que lleven al centro escolar a mejorar educativamente” (SEP, 2011, p. 9) es decir de acuerdo a las necesidades de la escuela el director debe propiciar el trabajo colaborativo por medio de la temática mencionada en la cita anterior ya que en su función es el encargado de presidir los encuentros del CTE en el cual se establecen objetivos, metas y acciones para la atención de las prioridades educativas y de esta manera mejorar el servicio educativo que presta la escuela.

2.5 Antecedentes de los consejos técnicos escolares

Definitivamente el dialogo entre los docentes por medio del trabajo colaborativo bajo el liderazgo del director es una estrategia para analizar el trabajo diario de cada docente, sus experiencias en las aulas es decir identificar las debilidades y fortalezas que poseen tanto los docentes como los alumnos para atender los retos y mejorar los resultados educativos en cada uno de las escuelas. Se hace necesario dar una nueva vida a los CTE SEP (2010) “pues es ahí donde se detectan los retos y se traza el camino rumbo a una mejora constante, en la que cada uno tiene un papel crucial” (p. 2).

Cabe mencionar que en años atrás recibía el nombre de Consejo Técnico Consultivo, no existía un lineamiento bien definido sobre la organización y

funcionamiento; como lo existe actualmente. Se respaldaba por medio de los acuerdos, 96, 97 y 98 por ejemplo según la SEP (1982) menciona que: “El Consejo Técnico Consultivo realizará sus funciones conforme a las disposiciones de este acuerdo, y a las de los instructivos que se expidan por la autoridad competente (p.10), es decir no estaba definido lo que se esperaba alcanzar en los Consejos Técnico Consultivos, mucho menos brindaba las acciones orientadas para atender las prioridades de las escuelas, según el Art. 28 en el acuerdo 96 había que esperar las indicaciones que emitieran las autoridades competentes para realizar las acciones del CT.

No cabe duda que desde año atrás muchos docentes anhelaban tener un Consejo Técnico que le brindara más apoyo en la labor educativa y administrativa así lo menciona Fierro y Rojo (1994).

Las opiniones de los maestros se concentran en dos tipos de intereses en relación con el CT.

- Que apoye el trabajo docente.
- Que ayude a mejorar la organización de la escuela.

Que el CT apoye el trabajo docente es la primera aspiración. Que sea una fuente de consulta, una ocasión para hablar de los problemas del aula, una oportunidad para pedir apoyo a los compañeros.

Una maestra así lo expresa “Para mí el CT es una fuente de consulta, es donde se tratan asuntos relacionados con los alumnos, con nosotros los maestros, también de los padres de familia, porque a veces hemos acudido para despejar alguna duda en el aspecto académico, algo que no sabemos, que olvidamos, algo que quisiéramos que los compañeros nos ayudaran con algunas técnicas, un método para hacer más eficiente nuestra labor educativa”.

Otra opinión de un maestro reflejaba este mismo interés: “creo que al CT, como la palabra lo dice técnico, vamos a ver técnicas de aprendizajes, ¿Cómo voy a trabajar con mi grupo? Si va a haber una reunión técnica de compañeros, es para que nosotros digamos o

planteemos tengo este problema y la verdad es que no sé cómo enseñar este contenido” (p.9- 10)

De manera que los maestros siempre han buscado ayuda por medio de los CT para brindar una educación eficaz y de calidad, trabajar en equipo de manera que no se sientan aislados ante la situación que se vive. Ante la investigación que se realizó Fierro y Rojo (1994) encontraron que: “El maestro trabaja muy solo en la escuela. Los problemas de enseñanza los resuelve como puede porque no hay espacios para hablar abiertamente con los compañeros” (p. 10). Es por ello que los CTE se han fortalecido de manera que los docentes lo conciben como un espacio para el análisis y la toma de decisiones sobre las diversas situaciones escolares, que garanticen la transformación de las practicas docentes de esta manera favorecer que todos los niños que asisten a la escuela logren todos los aprendizajes esperados de acuerdo a los planes y programas de estudio. De tal manera la SEP (2011) afirma que:

Se hace necesario dar nueva vida a los Consejos Técnicos Escolares, 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 los aprendizajes pertinentes y relevantes en los estudiantes. (p. 7)

Ya que anteriormente como se menciona en los párrafos anteriores no existían los lineamientos y estrategias para llevar a cabo el desarrollo de los CTE, por lo cual no había una ruta definida a seguir, cabe señalar que en el actual Lineamiento para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares la SEP (2017) afirma:

Que para alcanzar la calidad educativa se requiere poner la escuela al centro de la tarea educativa, como se establece en la visión actual del trabajo en educación básica, y para ello el fortalecimiento a los Consejos Técnicos Escolares es una condición indispensable, con la concurrencia y corresponsabilidad de la supervisión escolar y las autoridades educativas. (p.3)

Al respecto anteriormente se buscó darle nueva vida a los CTE mediante el compromiso de mejorar el servicio educativo y actualmente se busca involucrar a todos los actores educativos desde el director, supervisor hasta las autoridades educativas para alcanzar la calidad en la educación. Fierro y Rojo(1994) encontraron que.

Las sesiones del CT se realizaban cada fin de mes, aunque a veces por falta de interés o de tiempo, se hacían hasta cada dos meses, debido a que no se le daba la importancia necesaria y se hacían las sesiones como simple requisito (p.15)

Como podemos ver no existía la seriedad necesaria por parte de los participantes, para el desarrollo de las sesiones, es decir solo realizaban la actividad por compromiso, tal vez simplemente porque tienen que entregar un informe a su autoridad inmediata. Sin antes hacer un análisis minucioso de las necesidades de la escuela. De tal manera actualmente los CTE ya están reglamentados así lo refiere la SEP (2017)

El CTE sesionará 13 días del ciclo escolar distribuidos en dos fases:
a) Cinco días hábiles previos al inicio del curso escolar para la fase intensiva.
b) Ocho días distribuidos a lo largo del ciclo escolar para las sesiones ordinarias. (p.7)

De acuerdo a la referencia actualmente los CTE cuentan con una organización más estructurada que años anteriores, es decir que las sesiones ya vienen marcadas en el

calendario escolar las cuales con el nuevo método de autonomía curricular las sesiones del CTE deben estructurarse y organizarse para cumplir con los propósitos del consejo.

2.6 Funcionamiento de los CTE en la actualidad

En la actualidad el artículo tercero constitucional ha sido reformado “para garantizar a todos los mexicanos el derecho a una educación que, además de laica, gratuita y obligatoria, sea de calidad” (SEP, 2011, P.7), de tal manera una de las funciones de los Consejos Técnicos Escolares, es vigilar que se cumpla el artículo tercero constitucional, por lo tanto de manera colegida se autoevalúa, analiza, identifica, prioriza, planea, desarrolla, da seguimiento y evalúa las acciones que garanticen el desarrollo de aprendizaje de los alumnos.

Por lo tanto, el CTE para su desarrollo comprende dos fases de acuerdo al Art. 6 SEP (2011) “Fase intensiva: se llevará a cabo durante los cinco días previos al inicio del ciclo escolar. Fase ordinaria: se llevara a cabo a lo largo del ciclo, de acuerdo con las disposiciones de la autoridad educativa” (p. 9) es necesario señalar que actualmente en los nuevos lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los CTE 2017 dicha información se encuentra en el capítulo II artículo Octavo.

Por lo general la fase intensiva se desarrolla en el mes de agosto es decir una semana antes de ingresar a la escuela, con la intención de construir la ruta de mejora escolar donde se rescataran algunas ideas de manera colectiva con todos los docentes de la escuela, en relación con los aprendizajes de los alumnos, como mejorarlos y acordar

los primeros compromisos, tareas y responsabilidades que quedaran definidas desde el principio del inicio del ciclo escolar.

Durante la fase ordinaria se tiene el propósito por medio del CTE llevar a cabo durante todo el transcurso del ciclo, según las fechas establecidas en el calendario escolar. Es decir, en cada sesión ordinaria los docentes bajo la presidencia del director tienen la finalidad de indagar permanentemente sobre cómo mejorar los aprendizajes de los alumnos, vincular los rasgos de la normalidad mínima, de acuerdo a las necesidades que presente la escuela, de tal manera por medio del trabajo colaborativo analizan lo que hasta el momento está funcionando o por el contrario lo que es necesario cambiar para obtener resultados satisfactorios.

Actualmente se busca eliminar las barreras que no permiten que los alumnos consoliden el dominio de aprendizaje significativo o por lo menos minimizarlos, de tal manera “El CTE deberá enfocar su trabajo en las prioridades educativas del Sistema Básico de mejora educativa con la finalidad de optimizar el tiempo, facilitar el seguimiento y lograr un mayor impacto en las problemáticas escolares” (SEP, 2017, p.11) se propone que en cada encuentro los maestros se reúnan con el propósito de reflexionar mediante el dialogo, si lo que se está haciendo en la escuela y en las aulas está dando resultados de acuerdo a lo planeado. Además de acuerdo al art. Décimo octavo menciona que “El CTE tendrá la responsabilidad, con base en los resultados de su autoevaluación, de definir cuál o cuáles son las prioridades más pertinentes y

relevantes de atender para que el centro escolar mejore el servicio educativo que presta” (SEP, 2017 p. 11).

Es conveniente que, para el buen funcionamiento del CTE en la actualidad, de acuerdo a la cita anterior los maestros deben tener el dominio de la gestión para favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, o sea, centrar la atención en los procesos de aprendizaje de los niños, identificar ¿Cómo aprenden los niños? Conocer los estilos y ritmos de aprendizajes que tienen los alumnos. Para establecer los mecanismos que le ayudaran a propiciar el aprendizaje significativo y con interés en cada uno de los diferentes alumnos. Además, cabe mencionar que los docentes según el Artículo Séptimo SEP (2017) menciona que: “La asistencia y participación en las sesiones del CTE son obligatorias para todos los actores referidos en el artículo quinto de los presentes lineamientos. El colectivo docente deberá cumplir las obligaciones, acuerdos y compromisos establecidos por el CTE.” (P. 7)

De tal manera en cada sesión del CTE marcada en el calendario escolar, no queda dudas que es estrictamente obligatorio para todos los docentes incluyendo a los maestros de educación física, especial, artística y de otras especialidades que puedan existir en la escuela. Ya que todos tienen el mismo fin de coadyuvar en la educación de los niños.

Es importante señalar los estilos de trabajo que promueve el CTE, son el trabajo colaborativo, la observación y el trabajo entre pares entiéndase por trabajo colaborativo “La formación integral de los estudiantes es responsabilidad del conjunto de profesores y del director del plantel, por lo que es necesario unificar criterios, elegir estrategias

comunes y coherentes entre sí ” (SEP, 2017, p. 10) se vuelve a reafirmar el valor que tiene en una escuela el trabajo colaborativo, vemos de acuerdo a la cinta anterior que un estudiante no sólo es responsabilidad de un docente sino, más bien de todos los docentes incluyendo al director de la escuela. Asimismo, se promueve el estilo de trabajo por medio de la observación y el aprendizaje entre pares de acuerdo a los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en el Art. 14 SEP (2011) menciona que:

En la escuela también aprenden los maestros y los directores, aprender al tener la posibilidad de observar y conversar sobre su quehacer para tomar decisiones conjuntas, al investigar y al asesorarse.

Por ello, el CTE es un espacio privilegiado para promover el aprendizaje entre pares. Este aprendizaje profesional da lugar a la creación y recreación de conocimiento que enriquece las posibilidades de hacer bien la tarea educativa y de lograr los fines establecidos. (p.12)

Por medio de estos estilos de trabajo que se promueve la misión del CTE que consiste en garantizar que todos los niños reciban una educación de calidad por medio de los docentes.

2.7 La ruta de mejora escolar, pieza clave en el CTE

Cabe señalar que el siguiente tema que se aborda, es de suma importancia dentro de las funciones de los CTE. Ya que para su desarrollo implica el trabajo colaborativo, mediante diversos procesos que comprende la ruta de mejora escolar que más adelante se definirán. Por lo tanto es necesario tener bien definido lo que se pretende alcanzar durante un periodo escolar, ya sea a corto o largo plazo, para ello se realiza una

planeación favoreciendo el trabajo colaborativo por parte de los docente, que los lleva a construir un diagnóstico de los alumnos y la escuela, en el que se identifican necesidades, se establecen prioridades, se trazan objetivos y metas que sean verificables, se plantean estrategias para mejorar la calidad del servicio educativo que brinda la escuela. De lo que se pretende alcanzar ¿Cómo lo vamos a lograr? ¿Qué vamos a necesitar? Etc.

En suma, en el desarrollo de los CTE se realiza la planeación de actividades durante la fase intensiva mejor conocida como. Ruta de Mejora Escolar” la cual se le dará seguimiento durante el ciclo escolar de acuerdo al CTE en las fechas establecidas. Según Las Orientaciones para Establecer la Ruta de Mejora Escolar SEP (2014) la define como:

Un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo docente escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. (p.10)

Como se observa en la cita, la estrategia de realizar una ruta de mejora escolar; es para que en cada CTE de manera constante se revisen los avances, analizar el cumplimiento de las metas, acuerdos establecidos, durante la fase intensiva, por tal motivo realizar los ajustes pertinentes si es necesario de manera colectiva.

Durante la realización de la ruta de mejora escolar, es necesario e importante la colaboración de todos los integrantes del plantel educativo. Si bien se menciona en la

cita anterior es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas. Ya que es aquí la parte que toca a los maestros por medio de la autonomía decidir que ruta tomar para superar las prioridades diagnosticada.

Actualmente los centros escolares han innovado por medio de esta estrategia de trabajo llamada “ruta de mejora escolar” toma nuevas formas de gestionar la escuela, de organización del trabajo colaborativo, cambios organizacionales etc. donde muchas de ellas buscan impactar directamente en el trabajo del aula. Es por ello la idea de que la mejora de la calidad educación, implica la participación activa, decidida y sobre todo reflexiva de los docentes para establecer una ruta de mejora escolar que funcione como una herramienta de trabajo. Dejando atrás la burocratización de documentos sin relevancia para los maestros.

Por lo tanto, los procesos que comprende el desarrollo de la ruta de mejora escolar, según Las Orientaciones para Establecer la Ruta de Mejora Escolar SEP (2014) son:

Planeación. Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentando en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.

Implementación. Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.

Seguimiento. Son la acción que determina el colectivo docente para verificar cuidados y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.

Evaluación. Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.

Rendición de cuentas. Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar. (p.10)

Cabe señalar que estos cinco elementos que comprenden la Ruta de mejora escolar algunos se desarrollan en la fase intensiva de los CTE. Donde se identifican las necesidades educativas de todos los alumnos ya sea en cada asignatura que se obtuvieron en el ciclo anterior, de la misma manera se identifica a los alumnos que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados durante el ciclo escolar. Y los otros elementos como el seguimiento, evaluación etc. se analiza durante el trayecto del ciclo escolar. Por lo tanto, la Ruta de mejora escolar es un planteamiento dinámico en permanente revisión y ajuste, o de igual manera se puede llevar a cabo un replanteamiento como se menciona anteriormente. Por eso es muy importante que en el CTE se le dé el valor eficaz, para la revisión de la Ruta de mejora de tal manera identificar y analizar la necesidad de replantear o reprogramar las tareas y compromisos.

No obstante, para que la ruta de mejora escolar logre tener resultados satisfactorio es necesario cumplir con todos sus elementos planteados, por ejemplo: en la rendición de cuentas. El trabajo no sólo es del director. Si no por el contrario involucra a

todos los docentes del plantel educativo. Tal y como se menciona en las Orientaciones para Establecer la Ruta de Mejora Escolar SEP (2014) “Rendición de cuentas. Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar...” (p.10). Se confirma una vez más la importancia que implica el trabajo colaborativo mediante esta herramienta de trabajo. Es decir, existen situaciones en las que se requiere de la participación para contribuir con la mejora de los aprendizajes hacia los niños.

Capítulo 3. Análisis del estudio

En el presente apartado se da a conocer el resultado de la investigación que se realizó en el campo de estudio, es decir se hace el análisis por medio de las preguntas de investigación que se plantearon en el capítulo I. De esta manera se encuentra información sobre los elementos que considera el directivo para propiciar el trabajo colaborativo en el CTE, así como las dificultades que encuentra el directivo para favorecer el trabajo colaborativo y por último se hace énfasis en la labor por medio de la promoción que hace el director mediante la participación docente hacia el trabajo colaborativo en el Consejo Técnico Escolar.

3.1 Conocimientos del directivo sobre el Consejo Técnico Escolar

En la educación básica incluido los tres niveles (preescolar, primaria y secundaria) ha surgido recientemente la necesidad de reorientar una de las actividades claves para el funcionamiento de la escuela, en este sentido con la actual Reforma Educativa se retoma el Consejo Técnico como una acción importante la cual se considera de manera obligatoria en su implementación. Así lo señala la SEP (2017), en la guía de los Consejos Técnicos Escolares séptima sesión:” Una vez autorizadas las fechas para las sesiones de los CTE, serán inamovibles. Las sesiones de CTE son obligatorias.” (p. 10). De esta manera se refleja la obligatoriedad de las sesiones, es decir una vez estipulado los días en los que se realizaran la sesión de CTE estos deben cumplirse y respetarse de manera obligatoria por todo el personal sin distinción alguna.

De ahí la necesidad de quienes dirigen los centros educativos, para tal caso, el directivo tener conocimiento de lo que es el consejo técnico; sobre ello el sujeto de estudio nos compartió lo siguiente:

“Bueno el consejo técnico escolar para mí es un espacio donde nosotros los maestros podemos sentarnos a dialogar las distintas problemáticas que hay en nuestra escuela y llegar a acuerdos para mejorar la calidad de educación en nuestro centro educativo, también es un sitio para que nosotros nos pongamos retos, para que podamos superarlos y pues trabajar todos juntos”(R 7-11).

Es claro que el informante tiene dominio sobre el concepto o definición del Consejo Técnico Escolar y, sobre todo, que ha podido identificar acciones claves que permiten su desarrollo óptimo en beneficio de los alumnos, pues ella considera el diálogo, la toma de acuerdos, planteamientos de retos y el trabajo en conjunto como pilares para mejorar los resultados de aprendizaje en la realización del CTE.

Al respecto la SEP (2013) señala al respecto que el CTE:

...se constituye en un colegiado que, a partir de su responsabilidad profesional, de un liderazgo compartido, del trabajo colaborativo, de la toma de decisiones consensuadas y de la transparencia y rendición de cuentas se corresponsabiliza del avance educativo de sus estudiantes, procurando así la mejora de la calidad académica de las escuelas (p.7).

Comparando la cita textual con la información que emite el sujeto informante, se analiza que la directora del plantel educativo se ha familiarizado con los nuevos lineamientos del CTE ya que manifiesta que se busca trabajar juntos, es decir entre maestros, para lograr la mejora de la calidad educativa; cuando la persona que preside la reunión de un CTE tiene claridad en la definición y propósitos con base a los

lineamientos emitidos por la SEP resulta de mucho beneficio para el plantel educativo, porque existe mayor posibilidad de guiar por una mejor ruta a los docentes y alumnos, como resultado de los trabajos en el CTE.

Recapitulando los saberes con los que cuenta el sujeto informante también agregó lo siguiente:

“Pues como a mí me toca estar al frente de cada sesión del consejo técnico, pues yo creo que la parte del liderazgo es muy importante, me toca estar al frente y si yo veo que algo no está marchando bien; pues buscar alguna” (R: 127-130)

El sujeto informante menciona que el liderazgo es una parte importante en el desarrollo eficaz de los CTE. En su caso cuando algo no está bien busca la mejor estrategia para solucionar el problema, reflejando en su acción el liderazgo para afrontar situaciones, por lo que éste es un elemento que debe poseer el personal directivo para que de esta manera se cumpla con la parte que le corresponde.

Desde años anteriores a los directivos se les ha asignado la facultad de presidir los encuentros de los CTE mucho antes que se emitiera la actual Reforma Educativa 2011 y se les diera una nueva vida a los Consejos Técnicos Escolares, a los directores se la ha dado la responsabilidad de presidir las sesiones, como bien lo menciona el sujeto informante en la cita anterior, por lo que el liderazgo es una de las fortalezas que deben tener los directivos para el funcionamiento eficaz del CTE. En relación a lo ya señalado, así también lo expresa la SEP (2017) “La presidencia del CTE la asume el director de la escuela o el supervisor escolar, según corresponda en cada caso.” (p. 6).

Sobre ello la informante nos compartió lo siguiente:

“...todas las actividades van encaminadas a que nosotros mejoremos nuestro desempeño, que los niños lleguen a esa calidad que se requiere, entonces yo creo que realizar las actividades a como se presenta en el cuadernillo del consejo técnico, pues permite precisamente que todos nos expresemos y que entre todos podamos tomar las decisiones para lograr que nuestro centro educativo vaya obteniendo mejores resultados” (R: 151-156)

En el desarrollo de las diversas sesiones del CTE marcada por las autoridades competentes uno de los fines es mejorar la calidad educativa, y esto lo tiene en conocimiento la directora, ya que durante el desarrollo de las sesiones busca aprovechar el tiempo en actividades que vayan encaminadas a mejorar el servicio educativo para atender las necesidades de los niños.

Siendo esto una de las misiones contempladas en los lineamientos, de acuerdo a lo que se plantea a continuación SEP (2017) “Mejorar el servicio educativo que presta la escuela enfocando sus actividades al máximo logro de los aprendizajes de todos sus estudiantes” (P. 8), está claro que la actual Reforma Educativa busca por medio de los CTE asegurar la eficacia y eficiencia del servicio educativo que se presta en las escuelas, donde los directivos juegan un papel de gran responsabilidad para hacer cumplir dicha misión en los centros escolares. “Cada director y directora posee su propia excelencia” (Navarro, 2002, p.24). Es decir dicha excelencia se va en aumento con la experiencia de la vida y con esto asegurar la eficacia en el CTE; que es el medio por el cual se fortalece la autonomía de gestión del centro escolar, con el propósito de generar ambientes de aprendizajes propicios para la formación de los alumnos.

De tal manera que desde los lineamientos hoy por hoy se busca favorecer y dar prioridad al trabajo pedagógico que se desarrolla en las aulas, sin embargo, esto se logra de acuerdo con la responsabilidad del trabajo de los docentes en las aulas aun cuando en el CTE se tomen decisiones en colectivo con miras hacia la mejora educativa de la población escolar que se atiende.

3.2 Cómo favorece el directivo el trabajo colaborativo en el CTE

El CTE es un espacio estratégico para la construcción de una comunidad de aprendizaje, de acuerdo a la misión que tiene implica a todos los involucrados al trabajo colaborativo, desarrollado por el directivo o en su caso el supervisor escolar de zona.

Por otra parte de acuerdo a los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares: promueve los estilos de trabajo que se llevaran a cabo en el desarrollo del CTE. Siendo uno de ellos el trabajo colaborativo. De tal manera se procedió a realizar la investigación de acuerdo al papel que desarrolla el directivo con base a la promoción del trabajo colaborativo. De tal manera durante el trabajo de campo se encontró lo siguiente:

“Bueno por ejemplo yo creo que promover o desarrollar el trabajo colaborativo no es nada más en CTE sino que es algo que se está trabajando de manera cotidiana, en la escuela por ejemplo: para mantener la unidad y crear ese vínculo colegiado que se requiere para nuestro desempeño en lo colectivo se vea realizamos actividades de convivencia en las que dejamos a un ladito la parte educativa, la parte profesional y favorecemos la parte humana para que nos conozcamos, conozcamos nuestras familias, este conozcamos de nuestros proyectos, no solo profesionales sino proyectos personales tratando de irnos conociendo, yo creo que esa es la base de una buena armonía que nos vayamos

conociendo porque no podemos trabajar con personas que no conocemos nada con personas desconocidas sino que tenemos que ir conociéndonos entre todos para que el trabajo colaborativo se vea más eficaz” (EIR86-92).

En este caso la experiencia de la directora hace ver que desarrollar el trabajo colaborativo no basta con promoverlo solo en las sesiones de los CTE, sino también en las diversas actividades que se desarrollan en la escuela de tal manera menciona algunos ejemplos: homenajes, comisiones, realización de festividades. Por lo tanto, un factor que le ha favorecido a la directora es la realización de actividades de convivencia para favorecer el trabajo colaborativo, es decir conocer la parte humana de cada docente.

Durante la entrevista la maestra hacía mención de que muchas veces la convivencia escolar por parte de los maestros y todo el personal de la escuela siempre se realiza fuera de la institución, de esta manera aprovechaban el espacio para conocer más a los compañeros. Tener mayor confianza entre ellos y reforzar la amistad, en ocasiones el director efectivo de una escuela debe realizar estas actividades ya que favorecen la integración por parte de los docentes. La SEP (2010) menciona al respecto:

Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional —en el ámbito del sistema educativo, escuela y aula— que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y en la resolución de conflictos, la confianza, la armonía y el respeto en las relaciones interpersonales, donde se lleguen a acuerdos y se cumplan. (p. 96).

De acuerdo a la cita antes mencionada se muestra que, para desarrollar el trabajo colaborativo en una institución educativa, implica en ocasiones pasar por procesos que

son necesarios como; la reflexión de manera conjunta sobre lo que se quiere hacer y cómo se va a lograr. Aquí es importante favorecer también la libre expresión por parte de todos los docentes de manera que se establezcan espacios de diálogos donde impere la confianza, armonía y el respeto mutuo en las relaciones interpersonales.

Una de las características del CTE es el trabajo colaborativo, ya que para establecer una planeación que permita dar resultados eficaces de acuerdo a las necesidades educativas que se presenten. Es necesario establecer un sistema de colaboración que contribuya a trabajar con eficacia, eficiencia y sobre todo con responsabilidad profesional. Ahora bien, de acuerdo al desarrollo del trabajo colaborativo que implementa la directora se encontró lo siguiente:

“durante las sesiones del CTE pues me gusta ir rotando, este las formas de trabajo; por ejemplo, si en esta sesión trabajé de manera individual también voy a trabajar en parejas, voy a trabajar en equipos de tres, hay actividades en las que trabajamos entre todos a veces se pone a una persona que es la que va a dar a conocer el punto de vista, a veces se pone a otras personas y a veces realizamos distintos trabajamos, pero todos estamos realizando actividades.”
(EIR- 95-101).

El trabajo colaborativo se lleva a cabo por medio de diferentes estilos de trabajo, en equipos de dos, tres etc. favoreciendo el trabajo presencial de manera que se pueda favorecer el diálogo y escuchar la opinión de cada uno de los involucrados. De acuerdo por otra parte se observa que el desarrollo del trabajo colaborativo, es relativo es decir que constantemente se hacen las adecuaciones necesarias para que todos se involucren. Por otra parte, en una observación se encontró también que la directora desarrolla el trabajo colaborativo entre los docentes por medio la confianza y empatía.

Dir. “Ahora los invito a estar de pie vamos hacer la siguiente dinámica... / Dir. Les solicita a los maestros que hagan un círculo, cierren sus ojos y les va narrando una historia. Se concluye con un abrazo por parte de todos los maestros”(ACI:P 18-20).

En ocasiones es necesario crear confianza entre el grupo ya que permite tener un mejor acercamiento entre los integrantes y de esta manera un mejor desempeño en los resultados. Es por ello que la directora busca crear la confianza y empatía entre el colectivo docente por medio de la actividad antes mencionada para promover de alguna manera el trabajo colaborativo. La SEP (2017) en los Lineamientos Para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares afirma que una de las funciones que debe de tener quien preside el CTE debe ser: “crear confianza y empatía para que sus integrantes expresen abiertamente sus ideas, experiencias, problemas y logro en la escuela” (p.6). Trabajar colaborativamente depende en gran medida de quien preside la reunión en este caso el CTE de tener la habilidad de motivación entre los docentes crear confianza y empatía de manera que cada uno pueda percibir un ambiente de trabajo profesional.

3.2.1 El trabajo colaborativo que desarrolla el directivo en el CTE.

Muchas veces la función que desempeña el directivo en una escuela es pieza clave del éxito o fracaso dentro de la institución educativa, mientras más involucre a todo el cuerpo docente, los resultados serán mejores, al respecto Perrenoud (2004) señala que. “La evolución de la escuela va en el sentido de la cooperación profesional” (p.62). Es necesario centrar la atención en el desarrollo académico y profesional de la

función de los directores, para poder desarrollar en ellos ese poder del experto que apunte su capacidad de líder para favorecer el trabajo en equipo.

Con base a la perspectiva del sujeto informante sobre el Trabajo Colaborativo nos menciona lo siguiente:

“el trabajo colaborativo, es una forma de trabajo que permite realizar las actividades en unión tomando en cuenta las perspectiva que tiene cada docente, de eso nos beneficiamos todos porque cada maestro tiene una experiencia distinta, por ejemplo en mi escuela hay maestros grandes que ya tienen 30 años de servicio, hay maestros que tienen 5 años, otros maestros que están iniciando en la profesión docente y de la experiencia de cada uno nos nutrimos todos, para poder enriquecer el trabajo que se realiza diariamente en la escuela sobre todo en la estrategia global de mejora escolar y pues también en las diferentes actividades que viene programada ahí.” (E1-R27-35).

Según la referencia el trabajo colaborativo, se desarrolla mediante diversas actividades en unión con los docentes, apoyándose de los maestros con más experiencia en ámbito laboral y de las ideas frescas que poseen los que están iniciando en la función educativa. Por lo tanto, trabajar en colaboración contribuye en la búsqueda de soluciones, enriquece el trabajo permitiendo reconocer los aspectos más débiles del grupo y por otra parte ayuda a que las personas superen el fracaso o frustraciones que en algún momento puedan existir. Por lo anterior la SEP (2010) alude que el trabajo colaborativo es:

La conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional. (p.96)

Por medio de esta cita se puede identificar algunas características que definen al trabajo colaborativo tales como: la conjunción de esfuerzos, objetivos comunes, visión compartida, comunicación abierta, intercambio de ideas. Es decir, el trabajo colaborativo promueve lograr metas comunes en un pequeño equipo de personas, siendo el factor principal la interdependencia positiva. Por otra parte, para que sea significativo es necesario que se desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad, donde al estar todos existen mayores posibilidades de hacer el trabajo de forma colaborativa, aunque esto no presenta una garantía. Una muestra del trabajo colaborativo que desarrolla el sujeto informante lo refleja el comentario siguiente:

*“Pues normalmente trabajan por ciclo escolar y algunas actividades por ejemplo fichas descriptivas, eso es de forma individual, pero a veces **entre** los maestros se juntan por primero y según grado, tercero y cuarto, quinto y sexto para realizar esas actividades y tengan diferentes perspectivas porque a veces a como viene en el cuadernillo las actividades son un poco confusas ya entre todos podemos ir desarrollándolo para desarrollar todo de acuerdo a los lineamientos.” (E1-R20-25).*

De acuerdo a la forma de organización que favorece el sujeto informante, se puede apreciar que también se desarrolla el trabajo colaborativo mediante la unión de docentes por ciclo o grado escolar, tal como lo concibe el informante; buscando que los docentes compartan sus experiencias para fortalecer su trabajo. Es decir, existen varias razones para incluir la cooperación en las diversas rutinas del CTE y una de ellas las aclaraciones de dudas, tal como se marca en el referente empírico anterior.

De tal manera el sujeto informante compartió su postura sobre la importancia que tiene el desarrollo del trabajo colaborativo, mencionando lo siguiente:

“considero que trabajar de esa manera permite que el CTE funcione porque de eso se trata que todos participemos, de que todos estemos de acuerdo y que estemos en la misma sintonía, para que podamos avanzar, porque no puede, no podemos avanzar, si uno quiere hacer una cosa, otro quiere hacer otra cosa y no. Y también se trata que en lo individual podamos ir superándonos, pero tenemos que ir con una misma perspectiva todos, con un mismo objetivo.”(E1-R 38-43).

Para el sujeto informante trabajar de forma colaborativa donde todos participen es fundamental para el buen funcionamiento del CTE, pues esta condición permitirá avanzar en la mejora de los resultados. Ante este escenario el trabajo colaborativo es una necesidad, para que las escuelas obtengan resultados favorables y den solución a las problemáticas que afronten. En este sentido la SEP (2010) refiere en torno al trabajo colaborativo lo siguiente:

... una estrategia de análisis, reflexión, consulta y concertación, así como un medio para conformar un equipo académico capaz de dialogar, compartir conocimientos, experiencias y proponer soluciones a la problemática de las escuelas, en un clima de respeto, tolerancia y comunicación, para proporcionar una mejor atención a las necesidades de los miembros de la comunidad escolar: alumnos, maestros, directores y, de ser el caso, de los padres de familia. (p. 93).

De esta manera es claro que el trabajo colaborativo, es un factor clave para la mejora, pero que requiere de la participación de la comunidad escolar que involucra a toda la plantilla docente, en un clima donde todos puedan compartir experiencias, conocimientos, y sobre todo proponer soluciones a problemáticas identificadas, para reforzar la propia práctica educativa. Por lo tanto se encontró que:

“el trabajo colaborativo, es una forma de trabajo que permite realizar las actividades en unión tomando en cuenta las perspectiva que tiene

cada docente, de eso nos beneficiamos todos porque cada maestro tiene una experiencia distinta” (E1-R28-31).

Es claro la importancia del trabajo colaborativo que se menciona la referencia empírica anterior; por ejemplo la experiencia que cada docente tiene en la labor educativa puede ser de gran utilidad para otros compañeros de trabajo. De igual manera Fierro y Rojo (1994) mencionan la importancia del trabajo colaborativo en el CTE de la siguiente manera. “Estos procesos de gestión internas en las escuelas son de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos” (p.7). No cabe duda que aterrizar el trabajo colaborativo en las escuelas se obtienen mejores resultados educativos, teniendo siempre como referencia el respeto, tolerancia hacia las diversas opiniones. Reconociendo en cierta forma fortalezas y debilidades, conocer otros estilos o formas de resolver diversas situaciones en equipo.

Por lo tanto, algunas ventajas para el trabajo colaborativo; es favorecer la estimulación de habilidades personales, disminuir el aislamiento que en algún momento pueda existir por parte de algún integrante del grupo, sobre todo propiciar la responsabilidad compartida con el grupo a partir de la participación individual.

3.3 Situaciones que afronta el director de primaria al favorecer el trabajo colaborativo en el CTE

En la actualidad se busca constituir por medio del CTE una comunidad escolar con un proyecto de trabajo hacia una visión común entre los involucrados, teniendo

como complemento la comunicación, coordinación y colaboración efectiva; además el CTE constituye una oportunidad para la mejora de la escuela, al atender y dar soluciones a los retos que la enseñanza plantea cotidianamente en un ambiente de colaboración y aprendizaje mutuo. Por lo tanto se da el caso de diversas situaciones que afronta el directivo al favorecer el trabajo colaborativo en el CTE. De tal manera Fierro y Rojo (1994) afirman que: “el CT está llamado a cumplir una misma función para todas las escuelas, las formas de organizarlo varían mucho de escuela a escuela, en razón de su tamaño, tipo de organización y ubicación geográfica” (p.13). Muchas veces el contexto, la organización de la escuela y la ubicación geográfica puede ser una situación que se afronta para quien preside las reuniones de CTE.

Para ello, de acuerdo a la SEP (2017) se consideran algunos elementos para su desarrollo, así como favorecer el trabajo colaborativo: planeación, seguimiento, evaluación, diálogo, retroalimentación, que sin duda alguna son situaciones que se afrontan en el desarrollo del CTE. Durante el trabajo de campo se encontró lo siguiente respecto a las situaciones que afronta el sujeto informante.

“Pues a mí siempre me ha gustado trabajar bajo los lineamientos..., mientras nosotros desempeñemos nuestro trabajo profesional mediante el diálogo; con respeto, con orden y tratando de salir adelante, he yo creo que siempre vamos a mantener un buen ambiente de trabajo, me gusta realizar, por ejemplo actividades para antes de iniciar con el Consejo Técnico Escolar, como reflexiones que van encaminadas a que ellos puedan interactuar y que puedan hacer conciencia de e bien ya a sean videos o alguna lectura... hacer conciencia de la importancia que todos trabajemos en unidad, y... agrupándolos de diversas maneras...” (E1-R164-172).

De acuerdo a lo señalado, se pueden identificar diversas situaciones considerados por el sujeto informante para favorecer el trabajo colaborativo en el CTE: ya que hace mención de los lineamientos, es decir de alguna manera se ponen en práctica, haciendo énfasis en el diálogo, la reflexión como actividad para que el colectivo muestre disponibilidad en el trabajo que se realiza, por medio del respeto y orden.

Ante estos retos que implica atender y mejorar los resultados educativos se hace necesario emitir los nuevos lineamientos para el funcionamiento de los CTE, documento que hace mención sobre la organización que se debe tener al respecto, y que de alguna manera el personal directivo tiene la misión de hacer que se cumplan en sus respectivas escuelas, tal y como lo señala el sujeto informante “trabajar bajo los lineamientos” por lo tanto, se observó en una sesión ordinaria el papel que desarrolla el sujeto informante donde se encontró lo siguiente.

“se rescatan opiniones de acuerdo al contexto educativo/ Dir. ¿Con que se quedan? ¿Algún comentario...? MOI bueno yo pienso que debemos dar lo mejor de nosotros cada día” (E1R4-6.).

Cabe señalar que para mantener un buen ambiente de trabajo es fundamental que exista una comunicación eficaz. Es necesario favorecer el diálogo en un clima de respeto, con orden, ya que este es un elemento de gran relevancia que no puede hacer falta en la puesta en práctica del trabajo colaborativo.

En una investigación se encontró que en la actualidad muchos problemas por parte del trabajo colaborativo surgen por la falta de diálogo en las escuelas. Rosenholtz (1989) hablaba de dos culturas escolares diferentes las escuelas estancadas o bajas en

aprendizajes y las escuelas que progresan o ricas en aprendizaje Rosenholtz en SEP (s.f.)

menciona que:

El disponer del apoyo y de la comunicación frecuente con sus compañeros a cerca de su trabajo lleva a estos profesores, a tener más confianza, más seguridad sobre lo que trataban de conseguir y más información sobre lo bien o mal que lo están haciendo. (p.9).

Con esta cita se puede constatar que, en las escuelas, donde todos los involucrados tienen la disposición frecuentemente de resolver las diversas situaciones que suceden en ella por medio del diálogo; son instituciones que progresan por medio de este elemento. Por lo tanto, en el quehacer directivo de la informante este elemento es clave para establecer el trabajo colaborativo en los CTE.

La directora busca mantener la unidad entre los docentes a través del (diálogo) que señala el Lineamiento para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, para favorecer el trabajo colaborativo. Ya que de manera continua se brinda el espacio para dialogar sobre los diferentes asuntos que vayan surgiendo en el día con base al CTE

Dir: "Ahora los invito que se integren en equipos por ciclo escolar, para compartir los resultados, estrategias, propuestas pedagógicas para que posteriormente puedan realizar el concentrado de manera general." (AC1. 49-51).

El colectivo docente valora sus avances mediante la reflexión de los resultados que cada docente presenta como evidencias, así mismo dando a conocer sus estrategias aplicadas, de esta manera se favorece el dialogo profesional, en el que se compartieron

las experiencias e iniciativas pedagógicas que están dando buenos resultados para el aprendizaje, la organización escolar y el avance con los alumnos para lograr mejores resultados educativos.

Sin embargo la planeación es una de las situaciones que se afronta en cada encuentro del CTE se tiene que analizar por medio de los procesos que implica: implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. De tal manera la SEP (2017) afirma que la Planeación es un elemento de los procesos de la ruta de mejora:

Es el proceso corresponsable y colaborativo del colectivo docente, que lo lleva a construir un diagnóstico de los aprendizajes e intereses de los alumnos y la escuela, en el que se identifican necesidades, se establecen prioridades, se trazan objetivos y metas verificables, para finalmente replantear estrategias de acción con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo que brinda la escuela. (p. 12).

En cuanto a la cita anterior se hace mención de la planeación haciendo énfasis en la Ruta de mejora escolar entendiéndose como un recurso en el cual el CTE regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, de las acciones que el colectivo docente ha decidido llevar a cabo en favor de las necesidades encontradas de la escuela.

Y este factor se da por medio de un análisis que se hace al inicio del ciclo escolar de manera colectiva, es por ello que durante la observación que se realizó correspondiente a la segunda sesión ordinaria la directora tomaba como base la ruta de mejora escolar. En la que se establecieron las actividades a desarrollar, por medio de

objetivos, metas y prioridades, de tal manera que cada fin de mes se pueda hacer el seguimiento de lo planeado.

Ante tal situación durante el trabajo de campo y por medio de la observación se encontró lo siguiente:

Dir. “Ahora de manera individual vamos analizar ¿Qué avances tenemos? En nuestros salones de clases. Y con base en los resultados obtenidos por sus alumnos en la primera evaluación bimestral, destaque: ¿Qué avances identifica en contraste con los resultados de la evaluación diagnóstica? ¿Qué acciones o iniciativas de carácter pedagógico, realizadas durante el primer bimestre. Contribuyeron a alcanzar estos resultados? ¿Qué adecuaciones realizó en ellas para involucrar a los alumnos con mayores necesidades de apoyo? ¿En qué aspectos no se evidencia avance? ¿Cuáles requieren atención inmediata? /la Dir. Entrega a cada docente los formatos para realizar las actividades; después de casi 1 hora los maestros comentan sus respuestas y resultados/” (AC1:39-48).

En el desarrollo de los CTE es muy importante el conocimiento que cada docente tiene sobre sus alumnos ya que en ocasiones se trabaja de manera individual para que posteriormente se favorezca el trabajo colaborativo, momento en el que cada maestro hace su propio análisis, de acuerdo a los avances que hasta el momento exista, en este caso se realizó por medio de la interpretación de acuerdo a la primera evaluación bimestral.

De igual manera cada docente analiza si las estrategias pedagógicas realizadas durante el mes contribuyen a obtener resultados satisfactorios o de lo contrario si la didáctica por parte del maestro no permite obtener los aprendizajes esperados por parte de los alumnos es el momento para hacer las adecuaciones pertinentes.

De esta manera se favorece el trabajo colaborativo por medio del elemento de “Planeación” ya que posteriormente los docentes se unen por equipos para compartir sus resultados, estrategias y propuestas pedagógicas. Por lo tanto, la SEP (2017) menciona lo siguiente:

Como primer paso de la planeación, el colectivo docente llevará a cabo de manera coordinada, la autoevaluación diagnóstica a partir del análisis de los registros escolares, de los resultados de los indicadores del SisAT, los resultados educativos de las evaluaciones internas y externas, el grado de avance en objetivos y las metas de su Ruta de Mejora del ciclo anterior y demás información relevante disponible, incluyendo el conocimiento del colectivo acerca del contexto y las necesidades particulares de la escuela. (p.12).

Desde mi perspectiva de acuerdo a la cita mencionada por parte de la SEP, invita a los docentes para trabajar coordinadamente en el CTE, para establecer por medio de la planeación, una ruta de mejora escolar en beneficio de los alumnos para ello el colectivo docente debe tener dominio de los contenidos, enfoques, propósitos etc. por consiguiente si se aterriza este elemento a la realidad educativa, los docentes podrán hacer un análisis eficaz de manera individual de acuerdo a su grupo y esto por ende permitirá desarrollar el trabajo colaborativo que genere un aprendizaje en común por parte de los maestros a través de sus aportaciones que se vayan generando durante la sesión.

Continuando con las situaciones que afronta el director en el desarrollo del CTE se encontró el de “seguimiento” la SEP (2017) lo define como:

El seguimiento refiere a la verificación detallada y periódica en las aulas y la escuela, de las actividades, acuerdos y compromisos que establezca

el CTE. Se realizará, tanto en lo individual como de la escuela. Para ello el colectivo docente construirá los instrumentos que permitan realizar el seguimiento a las acciones plasmadas en la Ruta de Mejora Escolar. (p.13).

Es decir, las actividades que se plantean durante las diversas sesiones por medio del CTE deben tener como propósito principal aterrizarlas en las aulas para eliminar las barreras que obstaculizan los aprendizajes por parte de los alumnos, y no solo plantearlas para cumplir como requisito administrativo. Por lo tanto, cada actividad que se proponga debe de ser analizada posteriormente por medio de evidencias que sean tangibles para que de esta manera se puedan medir avances reales. Haciendo énfasis en el elemento de seguimiento de acuerdo a la observación se encontró lo siguiente:

Dir. “Para continuar con el trabajo en equipo, vamos a rescatar las acciones pedagógicas que mejor nos funcionaron...”

Ma1: ocho alumnos requieren apoyo en lectura... yo involucro a los padres de familia, es importante hacer una buena planeación y trabajar en equipo.

Mo2: En el primer bloque logre conocer los estilos de aprendizajes y ritmos de aprendizajes que tienen mis alumnos, así como identificar los conocimientos previos que tienen los niños, poner las bases y formas de trabajo que me permitirá avanzar en los siguientes bloques, mediante las acciones pedagógicas como son la planeación, iniciar con una reflexión, llevar material didáctico, realizar diversos tipos de lectura ...

Ma1: Yo he realizado visitas domiciliarias, involucrar a los tutores.../con base a los comentarios de la Ma1 la Dir. Le siguiere a la Ma1 que realice una reunión para que ella pueda asistir y hablar con los padres de familia/

12:00pm Dir. ¿Qué propuestas sugieren para implementar en la estrategia global de acuerdo a los resultados que hemos detectado?

Mo3: colocar el abecedario en el salón de clases.

Ma3: hacer uso del rincón de lecturas.

Mo2: revisar los ficheros de español y matemáticas del plan y programa 1993.

Mo4: realizar dictados de enunciados, palabras, leer cuentos por episodios.

/La Dir. De igual forma brinda algunas propuestas pedagógicas para que los maestros la tomen en cuenta en la implementación de la estrategia global

/13:00hrs. Dir. Para ir cerrando con la sesión, los invito que de manera general

se tomen acuerdos para desarrollar la sesión correspondiente al mes de noviembre, así como la implementación de la estrategia global” (AC1: 56-85)

Haciendo una interpretación de la cita antes mencionada se observa que el colectivo docente, da seguimiento a las actividades planteadas ya que externan sus avances que han tenido en el grupo, así como las estrategias que le han funcionado para avanzar en las prioridades establecidas. De esta manera de acuerdo al seguimiento que se realiza, se proponen algunas actividades para continuar implementando en las aulas.

Es de suma importancia propiciar estos elementos durante el CTE para favorecer el trabajo colaborativo por parte de los integrantes de la escuela ya que la planeación para que resulte efectiva tiene que ser elaborada por medio de todos los docentes de la escuela con apoyo del director dicha planeación, se le dará seguimiento periódicamente por medio del trabajo colaborativo a través del dialogo. En un espacio que permita a cada uno de los involucrados expresarse abiertamente de acuerdo a sus necesidades que presente en el aula o bien aclarar dudas que en algún momento pueda existir.

Por otra parte la informante refiere para el desarrollo del trabajo colaborativo tiene que ver con las reflexiones para hacer conciencia de la importancia de trabajar en unidad. A través de la observación que se realizó durante el desarrollo de la segunda sesión se observó que la directora, antes de iniciar con el desarrollo de las sesiones ordinarias efectivamente busca generar esa toma de conciencia de los profesores hacia trabajar en unidad haciendo uso de reflexiones para que estos puedan en mayor medida mostrar disponibilidad en el trabajo que posteriormente se realiza. Rosenholtz en SEP

(s.f.) menciona que: “La escuelas que progresan la describía como escuelas en las que los profesores trabajan juntos con frecuencia. Por tanto, dar y recibir ayuda no implica incompetencia...” (p.9).

Los beneficios que conlleva este elemento permiten a las escuelas progresar significativamente, pero sobre todo evitar la incompetencia por parte de los compañeros de trabajo, es decir trabajar en un entorno donde todos puedan aportar y recibir ya sean sugerencias, opiniones, comentarios, críticas constructivas etc. para favorecer el trabajo colaborativo. A continuación, se muestra un apartado de la observación donde se refleja el uso de la reflexión que el sujeto informante utiliza para concientizar a los maestros de la importancia de trabajar en colaboración.

“/Siendo las 08:00am la Dir. De la zona esc. 26 sector. 07 se da inicio con el desarrollo de la segunda sesión del CTE, a cargo del sujeto informante dando la bienvenida a todos los maestros, al mismo tiempo proyectando una reflexión “Mi último día” posteriormente se rescatan opiniones de acuerdo al contexto educativo.”/ (AC1: R:1-4).

A causa de esto se desarrolla un ambiente de respeto donde cada maestro externo su propio punto de vista de manera franca y sobre todo se van respetando los turnos para que de manera democrática todos puedan participar.

*Dir. “¿Con qué se quedan? ¿Algún comentario...?
MOI: bueno pues yo pienso que debemos dar lo mejor de nosotros cada día...
/se hacen otros comentarios, de acuerdo a la reflexión/
/La Dir. Expresa su punto de vista, posteriormente haciendo uso de la tecnología, proyecta dos frases/
“El maestro que intenta enseñar sin inspirar en el alumno el deseo de aprender está tratando de forjar un hierro frío” (Horace Mann)
Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo. (Albert Eisten)*

/para favorecer el trabajo colaborativo con base en las dos frases anteriores forma al grupo en dos equipos contando 1,2 para que al final se unieran los números similares... /

Dir. Al equipo 1 le corresponde la primera frase, al equipo 2 la segunda frase. Cada equipo va a emitir una interpretación de la frase que le haya tocado. /cada equipo da a conocer sus conclusiones al grupo/”(AC1: 1-13).

En este apartado de la observación se aprecia la manera en que la directora antes de iniciar con el trabajo continúa sensibilizando a los maestros para que puedan establecer un diálogo entre ellos mismos, de manera que poco a poco vayan entrando al tema. “Una conversación constructiva puede servir de gran ayuda para que consideremos nuestras dificultades de modo objetivo y para que elaboremos estrategias efectivas de cara al futuro” (Fontana, 1992, p. 183). De modo que es importante entablar una conversación de forma civilizada para ponerse de acuerdo, de esta manera fluye el trabajo colaborativo en un ambiente donde todos puedan estar comprometidos para alcanzar un mismo fin.

3.3.1 Participación de los docentes durante el desarrollo del trabajo colaborativo

El quehacer diario de los docentes, su experiencia en las aulas y en la comunidad escolar, sin duda alguna: son procesos que requieren la interacción, diálogo, entre pares, para revisar permanentemente los logros y dificultades que presentan los alumnos, así como identificar los retos que debe superar la escuela para promover su mejora. Al respecto Watkins y Wagner (1999) afirman que “de la puesta en común de las distintas perspectivas de los miembros del grupo saldrán nuevas estrategias, y se evitará que los

participantes tengan la sensación de que los únicos ejercicios válidos son los que propone el monitor.” (p. 110) es decir a través de la participación de todos los docentes se busca que el trabajo sea de manera colaborativa.

De modo que al preguntarle la directora ¿Cómo es la participación de los docentes hacia el trabajo colaborativo en la realización de los CTE? Su respuesta fue la siguiente:

“Pues no puedo generalizar el trabajo del personal de manera uniforme pero si podría decir que la gran mayoría tiene la disposición de trabajar de manera colaborativa lo que hace falta un poquito es que todos participen, porque a veces se acostumbran a que los , por ejemplo una maestra es muy participativa le gusta estar aportando siempre ideas y por ejemplo un maestro y maestra que les cuesta un poquito expresar sus ideas y siempre aceptan lo que los otros dicen, entonces ahí hace falta esa parte donde todos podamos proponer y expresarnos, eliminar el miedo a que no se acepte lo que cada uno de nosotros dice.” (EIR-117-124).

Durante la participación de los docentes en el desarrollo del trabajo colaborativo con base a la respuesta del sujeto informante, se aprecia que no todos los maestros tienen la disposición de trabajar de manera colaborativa, es decir muchas veces son las mismas personas que constantemente están participando, mientras el resto del colectivo docente se limitan en participar aceptando los puntos de vista de otros. De tal manera (Sammons, et al. 1998, p. 2) encontraron que “las escuelas efectivas tienden a recibir participación constante del personal con relación al funcionamiento de la escuela.” (p. 33). Ante esta investigación se puede constatar la importancia que el colectivo docente tiene mediante la participación del funcionamiento de la escuela, ya que es necesario reconocer que el

trabajo docente aislado no basta para construir escuelas efectivas mucho menos aulas inclusivas.

Hace falta la interacción por parte del colectivo docente y establecer el dialogo, que permitirá analizar nuestras fortalezas y debilidades, profundizar en nuestro quehacer diario, para que finalmente se obtenga un producto realizado por todos los integrantes.

Tal como se muestra en la información obtenida por parte del sujeto informante, si en un centro educativo siempre son los mismos docentes que opinan, participan y los otros aceptan todas las sugerencias, estrategias, acuerdos etc. Esto sería un motivo de no lograr avanzar eficazmente en el trabajo colaborativo. Por lo tanto, la SEP (2013) asume que: “El desarrollo profesional no sucede si no se atiende, de manera colaborativa... la mejora de la escuela no ocurre sin el fortalecimiento de los saberes de los maestros” (P. 7). Es decir, para que se cumpla con la misión del CTE la participación de los docentes debe estar siempre disponible a todo tipo de situaciones, actividades, buscar el fortalecimiento a las debilidades que se tengan mediante los saberes de los docentes, favoreciendo el trabajo colaborativo. Por lo tanto “las actividades en las que es necesario compartir para concluir una tarea propician mejor desarrollo” (Bodrova y Leong, 1996 p. 118). Durante el desarrollo del CTE es necesario compartir experiencias, dudas, estrategias etc. para obtener mejores resultados que beneficien a la comunidad educativa.

Una vez más se manifiesta la necesidad que se tiene en el ámbito educativo la participación colaborativa que se debe ejercer en una institución educativa, por parte de los docentes y el director, sería conveniente atender el desarrollo profesional, ya sea por

medio de la actualización para llegar a la reflexión, de nuestro trabajo diario, de tal manera conformar un equipo académico capaz de dialogar y poder participar , compartir conocimientos, experiencias y proponer soluciones a la problemática que se presenten, en un clima de respeto, tolerancia, y comunicación.

3.4 Una mirada hacia las dificultades que encuentra el director para favorecer el trabajo colaborativo en el CTE

El trabajo en las sesiones del Consejo Técnico Escolar está orientado para que entre los maestros analicen, reflexionen, evalúen y tomen decisiones informadas que mejoren el aprendizaje de todos los alumnos, en otras palabras, el CTE es el espacio que se brinda a los docentes para exponer lo que saben, plantear estrategias didácticas, exponer dudas respecto a la labor educativa, de esta manera proponer acciones para implementar en la mejora de los aprendizajes en los alumnos.

Hablar de trabajo colaborativo implica una serie de elementos que se tienen que seguir para que fluya de la mejor manera posible, y cuando no toman en cuenta los elementos señalados en temas anteriores tales como el dialogo, se puede recaer en ciertas dificultades para favorecer el trabajo colaborativo. Es decir, no puede existir un trabajo colaborativo si no existen espacios de dialogo, confianza entre la plantilla docente, que se den en entornos presenciales en un ambiente de respeto, tolerancia, otro factor muy importante sería el tiempo destinado a dicho trabajo.

Al respecto la directora comenta que:

“una primer dificultad seria el tiempo, a veces tenemos de ocho a una de la tarde, pero muchas veces; que si llega el supervisor a realizar algún trámite o dar alguna información y se pierde cierta parte del tiempo, a veces hay actividades en las que se requiere que todos los docentes participen, ya que la escuela es grande y muchas veces hasta a mí me da mucha pena que se haga el trabajo y luego no escuchemos el producto de cada compañero, entonces ese es un reto muy grande que se ha estado presentando, otro es que, pues que a veces a los compañeros les cuesta un poquito trabajar eficazmente de forma colaborativa pero yo creo que con el trabajo diario se va a ir eliminando estas dificultades hasta que todos aprendamos a trabajar de esta manera”. (E 105-114)

Tomando de referencia la cita anterior se observa que el factor tiempo en ocasiones se convierte en una dificultad para propiciar el trabajo colaborativo propiciado por parte de la directora. Ya que a veces están trabajando colaborativamente y llegan visitas durante la sesión, por ejemplo, el supervisor a dar alguna información. Cabe señalar que el problema no es que llegue el supervisor, ya que esta es una de las funciones que tienen los supervisores vigilar que los CTE en las diferentes escuelas vayan desarrollándose de acuerdo a la normatividad establecida es decir que cumpla con la misión.

El problema se da cuando la visita por parte del supervisor (a) aparte de dar alguna información o realizar el seguimiento de acuerdo a su plan de trabajo, se pasa a otro tema que no está relacionado con la sesión del día, esto ocasiona que el trabajo que se estaba realizando no siga fluyendo de la misma manera en la que se venía desarrollando tomando la referencia anterior:

“se pierde cierta parte del tiempo, a veces hay actividades en las que se requiere que todos los docentes participen, ya que la escuela es grande...” (E 107-108)

Cabe señalar que durante el trabajo que se realiza en el CTE respecto a la duración de las sesiones el nuevo lineamiento para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares SEP (2017) Menciona que: “El director o supervisor escolar, según sea el caso, deberá establecer con la participación de todo el colectivo, los acuerdos de trabajo necesarios para el uso eficiente y óptimo del tiempo en cada sesión. (p.7).

De esta manera el sujeto informante menciona que el tiempo es una dificultad ya que en ocasiones no se propicia la participación de todo el colectivo docente, en esta ocasión haciendo énfasis en la visita por parte del supervisor, pero también cabe mencionar que existen otros factores que obstruyen el desarrollo eficaz del CTE relacionado con el tiempo, es decir como bien se menciona en la cita anterior, quien está a cargo de dirigir el CTE debe hacer un uso eficiente y óptimo del tiempo para desarrollar las actividades señaladas durante la sesión. En una observación que se realizó al sujeto informante se encontró que al iniciar con la sesión del día la directora sensibiliza al colectivo docente por medio de reflexiones, frases y otras actividades...

“Siendo las 08:00am la Dir. De la zona esc. 26 sector. 07 se da inicio con el desarrollo de la segunda sesión del CTE, a cargo de la directora Elsi López Ramírez dando la bienvenida a todos los maestros, al mismo tiempo proyectando una reflexión “Mi último día” posteriormente se rescatan opiniones de acuerdo al contexto educativo. /

Dir. ¿Con qué se quedan? ¿Algún comentario...?

MOI: bueno pues yo pienso que debemos dar lo mejor de nosotros cada día...

/se hacen otros comentarios, de acuerdo a la reflexión/

/La Dir. Expresa su punto de vista, posteriormente haciendo uso de la tecnología, proyecta dos frases/

“El maestro que intenta enseñar sin inspirar en el alumno el deseo de aprender está tratando de forjar un hierro frío” (Horace Mann)

Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo. (Albert Einstein /para favorecer el trabajo colaborativo con base en las dos frases anteriores forma al grupo en dos equipos contando 1,2 para que al final se unieran los números similares... /

Dir. Al equipo 1 le corresponde la primera frase, al equipo 2 la segunda frase. Cada equipo va a emitir una interpretación de la frase que le haya tocado. /cada equipo da a conocer sus conclusiones al grupo/

Dir. Ahora los invito a estar de pie vamos hacer la siguiente dinámica... / Dir. Les solicita a los maestros que hagan un círculo, cierren sus ojos y les va narrando una historia. Se concluye con un abrazo por parte de todos los maestros/9:00am /se analiza la introducción de la segunda sesión, la maestra invita al Mo1: para que de lectura a la introducción /” (AC1. 1-18).

Con base a la información rescatada se puede observar el consumo del tiempo en el desarrollo de actividades de reflexión. Sin embargo, las actividades señaladas en el cuadernillo del CTE de alguna manera se realizan entre los docentes, pero hace falta la puesta en común para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos por los docentes de tal manera la SEP (2017) en los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los CTE afirma que durante el trabajo en las sesiones del CTE se promoverá:

La realimentación oportuna al colectivo docente de los hallazgos en la implementación de acciones individuales y colectivas, en las evaluaciones internas y externas, los resultados de observaciones entre pares y demás información disponible sobre los aprendizajes de los alumnos y el servicio que ofrece la escuela. (p.10).

El trabajo colaborativo no depende de quien presida las reuniones ya que el director (a) se puede preparar de la mejor manera para guiar eficazmente el desarrollo de la sesión y los docentes estar trabajando con lo que le corresponde hacer. Pero si en la escuela que les toco llevar a cabo la reunión de CTE se ve interrumpido constantemente por situaciones externas, se pierde el visón del trabajo.

Y esto ocasiona que los maestros empiecen a comentar otras cosas que no favorecen con el desarrollo de la sesión del día. Entonces es aquí donde vuelve a entrar el liderazgo del director para volver a meter a los maestros al tema, y esto propicia que se pierda gran parte del tiempo que se tenía destinado para ciertas actividades. Como por ejemplo favorecer el trabajo colaborativo por medio de la socialización, intercambio de opiniones o estrategias de trabajo para llegar a un producto consensuado por todos.

El factor tiempo muchas veces ocasiona que no se desarrollen ciertas actividades que se tienen programadas. Es aquí donde entra el trabajo colaborativo para optimizar el tiempo. De tal manera la SEP (2010) menciona que: “La colaboración es otro factor que contribuye al cambio educativo. Ante una realidad fundamentada en un modelo de organización de la administración escolar, cuyas características son... pérdida irracional del tiempo, la pérdida de la calidad y la frustración personal...” (p.96).

De acuerdo a la cita emitida por la SEP es necesaria la reconstrucción de relaciones en las escuelas para un mejor funcionamiento, ya que muchas veces en cuanto a la organización y administración escolar, por muchas razones se da la pérdida del tiempo en otras actividades, de tal manera se propone trabajar en colaboración para minimizar las dificultades que obstaculizan el desarrollo del trabajo colaborativo.

Asimismo, durante la observación no participativa que se realizó durante una sesión del CTE se observó que otra de las dificultades que se presenta para favorecer el trabajo colaborativo, es la falta de compromiso por parte de algunos docentes ya que al momento que la directora solicita a los maestros hacer el análisis de manera individual

mediante la pregunta ¿Qué avances tenemos? Para que posteriormente de acuerdo a sus resultados se trabaje en equipo para hacer el análisis. Muchos maestros no llevaron sus listas de asistencias, reportes de evaluaciones, diagnóstico del grupo etc.

*/la Dir. “Entrega a cada docente los formatos para realizar las actividades; después de casi 1 hora los maestros comentan sus respuestas y resultados/
Dir: Ahora los invito que se integren en equipos por ciclo escolar, para compartir los resultados, estrategias, propuestas pedagógicas para que posteriormente puedan realizar el concentrado de manera general.
/los maestros trabajan en equipos por ciclo escolar durante 40 minutos, se observa que algunos equipos le faltan argumentos para clarificar sus ideas ya que no llevaron el material para realizar la actividad; lista de asistencia, promedio del primer bloque, evaluación diagnóstica, etc.” (AC1: 47-55)*

Una de las dificultades que se vive actualmente en el desarrollo de las sesiones durante los CTE es la falta de compromiso por parte de algunos docentes, ya que, al no cumplir con los materiales para trabajar durante la sesión, de alguna manera se pierde el propósito alcanzar durante el día convirtiéndose al mismo tiempo en una de las dificultades para propiciar el trabajo colaborativo. Ya que al no llevar el material de trabajo se hace difícil poder realizar el análisis de los avances que se tienen como escuela.

De tal manera propongo que antes de darse cita en el CTE se revisen en primera instancia la estrategia global que se está trabajando para rescatar las evidencias necesarias asimismo la ruta de mejora escolar y por último los cuadernillos emitidos por la SEP de acuerdo a la sesión que corresponda ya que ahí especifica que materiales se necesitan para llevar a cabo el CTE.

Conclusión

Al realizar la investigación sobre el trabajo colaborativo que propicia el director en la realización del Consejo Técnico escolar en una escuela de educación primaria, se tuvo la necesidad y al mismo tiempo la oportunidad de conocer cómo se realiza una investigación de campo es decir para la elaboración del proyecto se realizaron actividades como observar, cuestionar, toma de notas, entrevistas etc. Tomando como punto de partida dos preguntas de investigación cada una con un objetivo específico y un objetivo general mediante la articulación de las preguntas y objetivos permitieron desarrollar el tema de investigación.

Por lo antes expuesto y en relación a la primera pregunta de investigación ¿Cómo favorece el director de primaria el trabajo colaborativo en el CTE? Se pudo conocer que para ello está implícito lo que a continuación nos compartió el director:

Tenemos que ir con una misma perspectiva todos, con un mismo objetivo.(EIR-.43)

Es decir; parten de objetivos planteados colectivamente que durante las sesiones del CTE fortalecen la capacidad del colectivo docente para la toma de decisiones entre maestros y permite dar mayor sentido a los propósitos que se esperan alcanzar como escuela.

Por otra parte se favorece el trabajo colaborativo por medio de diferentes formas de trabajo.

“durante las sesiones del CTE pues me gusta ir rotando estas formas de trabajo; por ejemplo, si en esta sesión trabajé de manera individual también voy a trabajar en parejas, voy a trabajar en equipos de tres, hay actividades en las que trabajamos entre todos” (EIR- 95-98).

Cabe señalar que es muy importante hacer dinámico el trabajo, buscando facilitar interacciones entre los participantes que permita conocer otros puntos de vista y cumplir con la misión del CTE. Mejorar el servicio educativo y de esta manera cumplir con la facultad que tiene el CTE: “Favorecer el desarrollo profesional del colectivo docente mediante el trabajo entre pares y aprendizaje entre escuelas, en función de las prioridades educativas” (SEP, 2017, p, 8). Resulta de gran beneficio ir rotando las formas de trabajo, para no caer en una sola rutina con resultados pocos significativos para el colectivo docente.

Además también se encontró que se favorece el trabajo colaborativo por medio de actividades de integración, reflexión y dinámicas.

Dir. “Ahora los invito a estar de pie vamos hacer la siguiente dinámica... / Dir. Les solicita a los maestros que hagan un círculo, cierren sus ojos y les va narrando una historia. Se concluye con un abrazo por parte de todos los maestros/” (ACI. 18-20)

Para que exista trabajo colaborativo eficaz entre los compañeros, es importante que el equipo tenga los mismos objetivos y metas, para ello la integración personal debe ser sana y una de las herramientas que utiliza el sujeto informante son las dinámicas de integración. La cual cumple con las atribuciones del CTE. Desarrollar soluciones

colaborativas para los retos que se presentan en el aula y en la escuela. (SEP, 2017, p, 9). es por ello que el quehacer diario de los docentes, así como sus experiencias en el aula y en la comunidad escolar, requieren de actividades de integración e interacción entre el colectivo docente, para que se convierta en un servicio educativo de calidad.

En relación a las situaciones que afronta el director de primaria al favorecer el trabajo colaborativo en el CTE como resultado de la investigación y a través del instrumento de investigación (entrevista) se logró identificar que una de las situaciones que afronta el director para propiciar el trabajo colaborativo es el factor tiempo ya que en muchas ocasiones se presentan las visitas no programadas durante el día y se pierde gran parte del tiempo destinado para favorecer el análisis del trabajo.

Sin embargo, el tiempo muchas veces ocasiona que no se desarrollen ciertas actividades que se tienen programadas, en esta parte se ve la necesidad con la que debe contar quien preside las reuniones del CTE. Es decir, tener bien claro el propósito que se desea alcanzar, dominio del tema, un liderazgo eficaz que permita invitar en todo momento al colectivo docente volver al tema que se está desarrollando.

Por otra parte se encontró que la comunicación es un hilo importante en el trabajo colaborativo que no se debe cortar.

“por ejemplo un maestro y maestra que les cuesta un poquito expresar sus ideas y siempre aceptan lo que los otros dicen, entonces ahí hace falta esa parte donde todos podamos proponer y expresarnos, eliminar el miedo a que no se acepte lo que cada uno de nosotros dice.” (E1R- 117-124).

La comunicación poco fluida entre los integrantes del CTE es otra situación que afronta quien dirige el trabajo pues a veces la disponibilidad de participar en diversas actividades obstaculiza el logro o alcance de la sesión. Ante ello una propuesta para desarrollar el trabajo colaborativo es la comunicación, si bien Jiménez, (2009) afirma que: “la comunicación, que debe ser frecuente, fluida y rápida, y parte del hecho de que no basta con aportar ideas, sino que es indispensable justificarlas por medio de criterios válidos” (parr.5) la buena comunicación implica interactuar para llegar a un resultado de equipo, dejar a tras las opiniones particulares y lograr resultados de manera colaborativa.

El tipo de liderazgo que asume el director influye enormemente en el trabajo del CTE, aún más cuando éste reconoce su importancia:

“Pues como a mí me toca estar al frente de cada sesión del consejo técnico, pues yo creo que la parte del liderazgo es muy importante” (EIR-127-128).

Actualmente de acuerdo al artículo 3º constitucional se busca la idoneidad de los docentes y directivos que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, es decir se necesita de directivos que sean capaz de tener un liderazgo pleno que guie al colectivo docente a trabajar en colaboración para cumplir con la misión del CTE como órgano colegiado de mayor de mayor decisión técnico pedagógica en el centro de trabajo. Bajo los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.

Por ello es de gran utilidad para el desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares que quien dirija el trabajo conozca a conciencia lo que representa su trabajo, de esta manera directa o indirectamente se realizaran acciones que coadyuven al favorecimiento de trabajo colaborativo en el CTE. Además convendrá considerar lo siguiente.

Es necesario para el desarrollo del CTE favorecer el trabajo colaborativo mediante la confianza, y empatía mutua entre los docentes para que expresen abiertamente sus ideas, experiencias, problemas y logros, además de “desarrollar empatía, tolerancia, comprensión, y de aprender a considerar el punto de vista de las diversas partes involucradas” (Schmelkes, 1988, p. 90) como directivo se debe propiciar la autocrítica, la reflexión sobre las problemáticas que enfrentan los docentes y acompañar en la búsqueda de soluciones, además de motivar y dinamizar las sesiones, es decir saber en qué momentos son propicios para relajar o reactivar el interés de las actividades.

Pero sobre todo para favorecer el trabajo colaborativo en el CTE es importante apreciar las capacidades de los docentes y estimular a quienes menos participan para incluirlos en el trabajo. Para ello es necesario: quien preside el desarrollo del CTE debe tener un alto dominio del contenido de la sesión, ser reflexivo y tener claridad acerca de hacia donde se quiere llegar. Es por ello que el directivo debe mostrar conocimiento en la temática de cada sesión, capacidad para establecer una conversación y comunicación profesional y habilidad de manejo de los grupos.

Referencias

- Carvajal J. A. (1997). *Las escuelas primarias: su contexto y su diversidad*. En escuela y contexto social. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en educación Primaria. 1er. Semestre, México SEP
- Bodrova, E. y Leong D. J. (1996). *Herramientas de la mente. El aprendizaje en la infancia desde la perspectiva de Vygotsky*. México: SEP.
- Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Educación* vol. 2 9-33. Recuperada de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002
- Fierro, C. y Rojo P. S. (1994). *El consejo técnico. Un encuentro de maestros*. México: SEP.
- Fontana, D. (1992). *La disciplina en el aula. Gestión y control*. México: SEP.
- Fullan, M. y Hargreaves A. (2001). *La escuela que queremos*. Los objetivos por los que vale la pena escuchar, México: SEP.
- Goetz, J.P. y LeCompte M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Paidós.
- Jiménez (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión el trabajo colaborativo. *Revista Educación* 33(2), 95-107. Recuperada de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058007
- Mendieta (2015). informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Revista Investigaciones Andinas*, No. 30 Vol. 17-130. Recuperada de: www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf
- Navarro, M. (2002). *Reflexiones de/para un Director. Lo cotidiano en la dirección de un centro educativo*. Madrid: Narcea.
- Sammons, P.; Hilman, J. & Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. Cuadernos biblioteca para la actualización del maestro. México: SEP.
- Rodríguez, G. G., Gil, F. J., y García, J. E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Archidona, Málaga. Aljibe.
- Schmelkes, S. (1988). *La formación de valores en la educación básica*. México: SEP.

- Secretaría de Educación Pública (2010). *El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente*”, Educación Básica, México: Autor
- SEP, (s.f.), *Preguntas frecuentes de participación social*, México: Autor.
- (1982). *Acuerdo número 96, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias*. México. Autor
- (2010). *Programa Escuelas de Calidad*. Módulo V, Un modelo de gestión para la supervisión escolar, México. Autor
- (2010). *Programa escuelas de Calidad*. Módulo I, Modelo de gestión. Educación Estratégica. México: Autor.
- (2011). *Plan de Estudios 2011*. Educación Básica, México: Autor.
- (2011). *“Programa de Estudio 2011”*. Guía para el maestro. Educación Básica. Primaria. Primer grado. México: Autor.
- (2013). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*, Educación Básica, México: Autor.
- (2015). *Apoyo a la Gestión Escolar (AGE)*. Guía de educación. Preescolar y Primaria. México: Autor.
- (2017). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. Educación Básica, México: Autor.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: SEP.
- Watkins, C. y Wagner, P. (1999) *La disciplina escolar. Propuesta de trabajo en el marco global del centro*. Madrid: Paidós.

Anexos

Anexo. No.1 Guión de Entrevista

- 1.- ¿Cómo define el Consejo Técnico Escolar?
- 2.- ¿Qué estrategia utiliza para realizar las sesiones del CTE?
- 3.- ¿De qué manera distribuye el trabajo colaborativo con los docentes durante el
- 4.- desarrollo del CTE?
- 5.- ¿Cómo define el trabajo colaborativo?
- 6.- ¿Qué importancia tiene el trabajo colaborativo en la realización de los CTE?
- 7.- ¿Qué retos se le han presentado para favorecer el trabajo colaborativo con los 8.-
docentes en el desarrollo del CTE?
- 8.- ¿Cuál es la función que tiene el director para promover el trabajo colaborativo en el
desarrollo del CTE?
- 9.- ¿Cuáles son las implicaciones del trabajo colaborativo en la realización del CTE?
- 10.- ¿De qué manera promueve el trabajo colaborativo en el desarrollo del CTE?
- 11.- ¿Qué dificultades se le han presentado para la realización del trabajo colaborativo
en el desarrollo del CTE?
- 12.- ¿Cómo es la participación de los docentes hacia el trabajo colaborativo en la
realización de los CTE?
- 13.- ¿Qué relevancia tiene el liderazgo del director en el desarrollo del trabajo
colaborativo?
- 14.- ¿Qué acciones ha promovido usted para que todos los docentes de su escuela se
integren e involucren en el desarrollo del trabajo colaborativo del CTE de su escuela?

15.- ¿De qué manera las actividades realizadas por medio del trabajo colaborativo contribuyen a mejorar los resultados de la escuela?

16.- ¿Qué elementos utiliza para favorecer el trabajo colaborativo en el desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares?

17.- ¿Qué beneficios tiene el trabajo colaborativo para el CTE?

Anexo No. 2 Transcripción de entrevista

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

ENTREVISTADOR: PROFR. MARTÍN UCO HERNÁNDEZ

ENTREVISTADO: MTRA. ELSI OCHOA RÁMIREZ

FECHA DE LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: 20 DE OCTUBRE DEL 2016

HORA: 14:30HRS.

TIEMPO DE LA ENTREVISTA: 23 MINUTOS

TEMA: EL TRABAJO COLABORATIVO QUE PROPICIA EL DIRECTOR EN LA REALIZACIÓN DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES EN UNA ESCUELA

- 1 **MO.** Buenas tardes Mtra. Le agradezco por permitirme el espacio que me brinda
2 para desarrollar la entrevista. Le recuerdo el tema: EL TRABJO COLABOATIVO
3 QUE PROPICIA EL DIRECTOR EN LA REAIZACIÓN DE LOS CONSEJOS
4 TÉCNICOS ESCOLARES EN UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA.
5 Para dar inicio empezaremos con la primera pregunta:
6 **MO.** ¿Cómo define el consejo técnico escolar?
7 **DIR.** Bueno el consejo técnico escolar para mí es un espacio donde nosotros los
8 maestros podemos sentarnos a dialogar las distintas problemáticas que hay en
9 nuestra escuela y llegar a acuerdos para mejorar la calidad de educación en nuestro
10 centro educativo, también es un sitio para que nosotros nos pongamos retos, para
11 que podamos superarlos y pues trabajar todos juntos.
12 **MO.** ¿Qué estrategia utiliza para realizar las sesiones del CTE?
13 **DIR.** Bueno yo trato de apegarme a el tipo de trabajo que viene programado en el
14 cuadernillo, este a veces viene de trabajar en parejas, de forma individual, pero a
15 veces también por cuestiones del tiempo que no se puede realizar tal y como está
16 en el cuadernillo, entonces tenemos que realizar las actividades agrupándonos
17 ¡ooo! dándole la palabra a los primeros que deseen participar.
18 **MO.** ¿De qué manera distribuye el trabajo colaborativo con los docente durante el
19 desarrollo del CTE?
20 **DIR.** Pues normalmente trabajan los normalmente por ejemplo por ciclo escolar a
21 y algunas actividades que por ejemplo fichas descriptivas, eso es de forma
22 individual, pero a veces **entre** los maestros se juntan por primero y según grado,
23 tercero y cuarto, quinto y sexto para realizar esas actividades y tengan diferentes
24 perspectivas porque a veces a como viene en el cuadernillo las actividades son un
25 poco confusas ya entre todos podemos ir desarrollándolo para desarrollar todo de
26 acuerdo a los lineamientos.

27 **MO.** ¿Cómo define el trabajo colaborativo?

28 **Dir.** Bueno yo pienso que el trabajo colaborativo, es una forma de trabajo que
29 permite realizar las actividades en unión tomando en cuenta las perspectiva que
30 tiene cada docente, de eso nos beneficiamos todos porque cada maestro tiene una
31 experiencia distinta, por ejemplo en mi escuela hay maestros grandes que ya tienen
32 30 años de servicio, hay maestros que tienen 5 años, otros maestros que están
33 iniciando en la profesión docente y de la experiencia de cada uno nos nutrimos
34 todos, para poder enriquecer el trabajo que se realiza diariamente en la escuela
35 sobre todo en la estrategia global de mejora escolar y pues también en las
36 diferentes actividades que viene programada ahí.

37 **MO.** ¿Qué importancia tiene el trabajo colaborativo en la realización de los CTE?

38 **Dir.** Bueno pues yo en el tiempo que llevo trabajando en la escuela con los
39 maestros, este; considero que trabajar de esa manera permite que el CTE funcione
40 porque de eso se trata que todos participemos, de que todos estemos de acuerdo y
41 que estemos en la misma sintonía, para que podamos avanzar, porque no puede, no
42 podemos avanzar, si uno quiere hacer una cosa, otro quiere hacer otra cosa y no. Y
43 también se trata que en lo individual podamos ir superándonos, pero tenemos que
44 ir con una misma perspectiva todos, con un mismo objetivo.

45 **MO.** ¿Qué retos se le han presentado para favorecer el trabajo colaborativo con los
46 docente en el desarrollo del CTE?

47 **Dir.** Bueno el reto que creo que no solo en mi escuela existe, sino que en otras
48 escuelas porque he platicado con otros compañeros directores también, es que por
49 ejemplo a veces les cuesta un poquito de trabajo eee, ahora sí que valga la
50 redundancia trabajar en colaboración porque muchas veces eso nos hace falta a
51 nosotros muchos no aprendimos a trabajar de esa manera, por ejemplo en la
52 escuela he notado , que le digo a un maestro, haber maestra usted va a trabajar con
53 el maestro tal y de repente he visto algunos gestos algunas caras que hacen, lo que
54 me indica que no se siente cómodo trabajar con esa persona, porque en las
55 escuelas como en todo lugar existen muchas veces, que yo me llevo con esta
56 persona, este se me dificulta trabajar con esta otra y yo creo que ese es el principal
57 reto que existe en la escuela que a veces el individualismo quiere rebasar el trabajo
58 colaborativo. Y es lo que yo le he dicho que el trabajo es una cosa, si se puede
59 llegar a una amistad pues que bueno seria, pero si no como profesionales tenemos
60 que aprender a trabajar de distintas maneras, sobre todo para que nuestra escuela
61 salga adelante y pues seamos, estemos contentos con nuestro desempeño.

62 **MO.** ¿Cuál es la función que tiene el director para promover el trabajo
63 colaborativo en el desarrollo del CTE?

64 **Dir.** Bueno a mí me toca la parte de la organización, yo he platicado en lo personal
65 con los maestros porque he notado lo que le decía anteriormente, eso de que no
66 quieren trabajar con los compañeros y yo creo que mi función es tratar de
67 mantener la unidad entre todos nosotros para que nuestro trabajo rinda frutos ee yo
68 le comento que así como nosotros deseamos muchas veces en nuestras aulas que
69 los niños trabajen en armonía de la misma manera nosotros tenemos que practicar,
70 perdón tenemos que actuar con e ejemplo no podemos exigir algo que nosotros no

71 podemos dar entonces mi función considero que es prever que todas esas
72 cuestiones todas esas incomodidades que se presenten puedan ir solucionando de
73 la mejor manera ya que soy yo, la que en cada consejo técnico y también en la
74 escuela tengo que liderar todas esas actividades pero tratando de que todo se haga
75 de la mejor manera posible y todos trabajemos contentos.

76 **MO.** ¿Cuáles son las implicaciones del trabajo colaborativo en la realización del
77 CTE?

78 **Dir.** Mmm bueno yo creo que las implicaciones del trabajo colaborativo es que
79 todos aprendamos a trabajar de esa manera, no es que todos estemos de acuerdo en
80 las actividades, sino que todas las diferencias que tenemos podemos llegar a meta.
81 A lo mejor yo voy a llegar a una meta de una manera con mis niños y otros van a
82 llegar a la meta de otra manera, para que todos sepamos que estamos haciendo, de
83 qué forma vamos a trabajar y por ejemplo en el diseño de la ruta de mejora escolar
84 todos hicimos distintas actividades que podemos realizar con los niños pero para
85 llegar a un mismo fin, igual en las otras actividades siempre tratar de que todo,
86 aunque de distinta manera pues se haga bajo un mismo lineamiento, bajo un
87 mismo fin.

88 **MO.** ¿De qué manera promueve usted el trabajo colaborativo en el desarrollo del
89 CTE?

90 **Dir.** Bueno por ejemplo yo creo que promover el trabajo colaborativo no es nada
91 más en CTE sino que es algo que se está trabajando de manera cotidiana, eh en la
92 escuela por ejemplo: para mantener la unidad y crear ese vínculo colegiado que se
93 requiere para nuestro desempeño en lo colectivo se vea realizamos actividades de
94 convivencia **en las que dejamos a un ladito la parte educativa, la parte**
95 **profesional y favorecemos** la parte humana para que nos conozcamos,
96 conozcamos nuestras familias, este conozcamos de nuestros proyectos, no solo
97 profesionales sino proyectos personales tratando de irnos conociendo, yo creo que
98 esa es la base de una buena armonía que nos vayamos conociendo porque no
99 podemos trabajar con personas que no conocemos nada con personas desconocidas
100 sino que tenemos que ir conociéndonos entre todos para que el trabajo
101 colaborativo se vea más eficaz, ahora durante las sesiones del CTE pues me gusta
102 ir rotando estas formas de trabajo; por ejemplo si en esta sesión trabajé de
103 manera individual también voy a trabajar en parejas, voy a trabajar en equipos de
104 tres, hay actividades en las que trabajamos entre todos a veces se pone a una
105 persona que es la que va a dar a conocer el punto de vista, a veces se pone a otras
106 personas y a veces realizamos distintos trabajos pero todos estamos realizando
107 actividades.

108 **MO.** ¿Qué dificultades se le han presentado para la realización del trabajo
109 colaborativo en el desarrollo del CTE?

110 **Dir.** Pues una primera dificultad sería el tiempo, a veces tenemos de ocho a una de
111 la tarde, pero muchas veces que si llega el supervisor a realizar algún trámite o dar
112 alguna información y se pierde cierta parte del tiempo, a veces hay actividades en
113 las que se requiere que todos los docentes participen ya que la escuela es grande y
114 muchas veces hasta a mí me da mucha pena que se haga el trabajo y luego no

115 escuchemos el producto de cada compañero, entonces ese es un reto muy grande
116 que se ha estado presentando, otro es que, pues que a veces a los compañeros les
117 cuesta un poquito trabajar eficazmente de forma colaborativa pero yo creo que con
118 el trabajo diario se va a ir eliminando estas dificultades hasta que todos
119 aprendamos a trabajar de esta manera.

120 **MO.** ¿Cómo es la participación de los docentes hacia el trabajo colaborativo en la
121 realización de los CTE?

122 **Dir.** Pues no puedo generalizar el trabajo del personal de manera uniforme pero si
123 podría decir que la gran mayoría tiene la disposición de trabajar de manera
124 colaborativa lo que hace falta un poquito es que todos participen, porque a veces
125 se acostumbran a que los , por ejemplo hay una maestra es muy participativa le
126 gusta estar aportando siempre ideas y ahí por ejemplo un maestro y maestra que
127 les cuesta un poquito expresar sus ideas y siempre aceptan lo que los otros dicen,
128 entonces ahí hace falta esa parte donde todos podamos proponer y expresarnos,
129 eliminar el miedo a que no se acepte lo que cada uno de nosotros dice.

130 **MO.** ¿Qué relevancia tiene el liderazgo del director en el desarrollo del trabajo
131 colaborativo en el CTE?

132 **Dir.** Pues como a mí me toca estar al frente de cada sesión del consejo técnico,
133 pues yo creo que la parte de del liderazgo es muy importante, me toca estar al
134 frente y si yo veo que algo no está marchando bien; pues buscar alguna estrategia
135 para hacer que todos estemos trabajando adecuadamente.

136 **MO.**De acuerdo a lo que me respondió anteriormente en la participación de los
137 docentes comentaba usted de que hay algunos docentes que les gusta participar,
138 son los que más participan y algunos se quedan con la opinión de los que
139 comentan. Con base a eso:

140 **MO.**¿Qué acciones a promovido usted para que todos los docentes de su escuela se
141 integren e involucren en el desarrollo del trabajo colaborativo del consejo técnico
142 de su escuela?

143 **Dir.** Pues yo muchas veces, pues como uno conoce a los maestros y con el paso
144 del tiempo va uno aprendiendo cuáles son principales desafíos en los que ellos se
145 enfrentan cotidianamente, este ahorita lo que he realizado: que pongo a trabajar a
146 los maestros poco participativos juntos, por ejemplo, pongo a trabajar en equipos a
147 un grupo de maestros que les cuesta un poquito expresarse, porque ahí alguno lo
148 tendrá que hacer y las ideas tendrán que fluir y a los otros maestros que siempre
149 están participando, este los pongo en otro equipo para que continúen de la misma
150 manera, luego nos unimos todos y pues ahí va saliendo el trabajo adelante.
151 Sabemos que en el desarrollo de las diversas sesiones del consejo técnico se
152 inician las actividades de manera individual para posteriormente realizar las
153 actividades en equipo, este

154 **MO.** ¿De qué manera las actividades realizadas por medio del trabajo colaborativo
155 contribuyen a mejorar los resultados de la escuela?

156 **Dir.** Bueno pues lo que sucede es que todas las actividades van encaminadas a que
157 nosotros mejoremos nuestro desempeño, que los niños lleguen a esa calidad que se
158 requiere, entonces yo creo que realizar las actividades a como se presenta en el

159 cuadernillo del consejo técnico, pues permite precisamente que todos nos
160 expresemos y que entre todos podamos este tomar las decisiones para lograr que
161 nuestro centro educativo baya obteniendo mejores resultados.

162 **MO.** De acuerdo a lo que me ha comentado, al principio me mencionaba que una
163 de las estrategias que usted utiliza para realizar las sesiones del consejo técnico
164 pues es darle seguimiento al uso del cuadernillo que la secretaria de educación nos
165 manda, igual hace mención de que los retos de los docentes para trabajar en equipo
166 es que muchas veces no aprendieron a trabajar en equipo, con base a eso:

167 **MO.** ¿Qué elementos utiliza para favorecer el trabajo colaborativo en el desarrollo
168 de los consejos técnicos escolares?

169 Pues a mí siempre me ha gustado trabajar bajo los lineamientos y es lo que yo le
170 he dicho a los maestros; que mientras nosotros desempeñemos nuestro trabajo
171 profesional con respeto, con orden y tratando de salir adelante, he yo creo que
172 siempre vamos a mantener un buen ambiente de trabajo. Me gusta realizar por
173 ejemplo, actividades para antes de iniciar con el consejo técnico, como reflexiones
174 e bien sea en videos o alguna lectura y luego comentamos, reflexiones que van
175 encaminadas a que ellos puedan interactuar y puedan hacer conciencia de la
176 importancia de que todos trabajemos en unidad y ya luego pues realizar las
177 distintas actividades, pues agrupándonos de diversas maneras para sacar el trabajo
178 adelante.

179 **MO.** Maestra para finalizar la entrevista:

180 **MO.** ¿Qué beneficios tiene el trabajo colaborativo para el consejo técnico escolar?

181 **Dir.** Bueno yo creo que el consejo técnico escolar y ahora ha tomado mucho auge
182 es que trabajando de manera unánime creo que podemos lograr mejores resultados,
183 siempre hemos escuchado la frase que cada cabeza es un mundo, así que si nos
184 unimos varios mundos, pues podemos mejorar en gran manera el trabajo que de
185 manera individual podemos realizar cualquiera de nosotros y pues ahí tomamos en
186 cuenta diferentes perspectivas, a veces como decía algún maestro por ahí, se me
187 acaban las ideas, pero siempre hay otro que tiene algo nuevo. Hay maestros que
188 han trabajado en otras escuelas y dicen. Pues haya hicimos esto y lo otro, y para
189 nosotros es algo novedoso porque no lo sabíamos o porque ni siquiera había
190 pasado por nuestros pensamientos, entonces yo creo que el trabajo colaborativo,
191 este permite conocer diferentes perspectivas de diversas cosas y nos permite
192 expresar, nos permite mantener e una unidad, nos permite que el trabajo que se
193 realiza diariamente en las aulas, este pues rinda frutos más notorios y pues mejora
194 también la parte afectiva porque en medida que nosotros podamos trabajar de esta
195 forma, pues vamos a ir mejorando también nuestro desempeño profesional
196 docente.

197 **MO.** Bueno maestra pues le agradezco mucho su colaboración para poder realizar
198 el desarrollo de esta entrevista.

199 Gracias

Anexo No. 3 Transcripción de Observación no participativa

TRANSCRIPCIÓN DE OBSERVACIÓN

OBSERVADOR: PROFR. MARTÍN UCO HERNÁNDEZ

FECHA DE LA REALIZACIÓN DE LA OBSERVACIÓN: 28 DE OCTUBRE DEL 2016

HORA: 08:00AM- 13:00HRS.

TIEMPO DE LA OBSERVACIÓN: 5 HORAS

TEMA: EL TRABAJO COLABORATIVO QUE PROPICIA EL DIRECTOR EN LA REALIZACIÓN DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES EN UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 21 MINUTOS

LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: POBLADO LIBERTAD, CUNDUACAN TABASCO.

Dir: DIERCTORA

MO: MAESTRO

- 1 /Siendo las 08:00am la Dir. De la zona esc. 26 sector. 07 se da inicio con el
- 2 desarrollo de la segunda sesión del CTE, a cargo de la directora Elsi López
- 3 Ramírez dando la bienvenida a todos los maestros, al mismo tiempo proyectando
- 4 una reflexión “Mi último día” posteriormente se rescatan opiniones de acuerdo al
- 5 contexto educativo./
- 6 Dir. ¿Con qué se quedan? ¿Algún comentario...?
- 7 MO1: bueno pues yo pienso que debemos dar lo mejor de nosotros cada día...
- 8 /se hacen otros comentarios, de acuerdo a la reflexión/
- 9 /La Dir. Expresa su punto de vista, posteriormente haciendo uso de la tecnología,
- 10 proyecta dos frases/
- 11 “El maestro que intenta enseñar sin inspirar en el alumno el deseo de aprender está
- 12 tratando de forjar un hierro frío” (Horace Mann)
- 13 Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo. (Albert Eisten)
- 14 /para favorecer el trabajo colaborativo con base en las dos frases anteriores forma
- 15 al grupo en dos equipos contando 1,2 para que al final se unieran los números
- 16 similares... /
- 17 Dir. Al equipo 1 le corresponde la primera frase, al equipo 2 la segunda frase.
- 18 Cada equipo va a emitir una interpretación dela frase que le haya tocado.
- 19 /cada equipo da a conocer sus conclusiones al grupo/
- 20 Dir. Ahora los invito a estar de pie vamos hacer la siguiente dinámica...

21 / Dir. Les solicita a los maestros que hagan un círculo, cierren sus ojos y les va
22 narrando una historia. Se concluye con un abrazo por parte de todos los maestros/
23 9:00am /se analiza la introducción de la segunda sesión, la maestra invita al Mo1:
24 para que de lectura a la introducción /
25 Dir.: Durante la primera sesión ordinaria se concluyó con la realización de la ruta
26 de mejora escolar, tomando como referencia los resultados de las evaluaciones
27 diagnósticas, en esta sesión revisaremos ¿Qué avances tenemos? En el segundo
28 apartado analizaremos ¿Qué esperamos lograr a corto plazo? Por grado, ciclo y de
29 manera general, en el apartado ¿Cómo lo vamos hacer? ¿Qué requerimos
30 fortalecer o modificar? Es necesario; identificar las acciones, los recursos,
31 materiales, acervos bibliográficos etc. tomen en cuenta lo siguiente.
32 /La Dir. Lee textualmente el siguiente apartado de la introducción/
33 Es importante recordar que las guías de CTE tienen como propósito favorecer el
34 desarrollo del trabajo del colectivo docente en Consejo y no implican el
35 cumplimiento de cada una de las actividades para cubrir un trámite administrativo.
36 Por tanto, no limitan la capacidad de innovación de los colectivos en la atención a
37 las cuatro prioridades del Sistema Básico de Mejora.
38 /para continuar con la sesión en plenaria se analizan los propósitos y materiales y
39 los productos como resultado de la sesión/
40 9:35am Dir. Ahora de manera individual vamos analizar ¿Qué avances tenemos?
41 En nuestros salones de clases. Y con base en los resultados obtenidos por sus
42 alumnos en la primera evaluación bimestral, destaque:
43 ¿Qué avances identifica en contraste con los resultados de la evaluación
44 diagnóstica?
45 ¿Qué acciones o iniciativas de carácter pedagógico, realizadas durante el primer
46 bimestre
47 contribuyeron a alcanzar estos resultados? ¿Qué adecuaciones realizó en ellas para
48 involucrar a los alumnos con mayores necesidades
49 de apoyo?¿En qué aspectos no se evidencia avance? ¿Cuáles requieren atención
50 inmediata?
51 /la Dir. Entrega a cada docente los formatos para realizar las actividades; después
52 de casi 1 hora los maestros comentan sus respuestas y resultados/
53 Dir.: Ahora los invito que se integren en equipos por ciclo escolar, para compartir
54 los resultados, estrategias, propuestas pedagógicas para que posteriormente puedan
55 realizar el concentrado de manera general.
56 /los maestros trabajan en equipos por ciclo escolar durante 40 minutos, se observa
57 que algunos equipos le faltan argumentos para clarificar sus ideas ya que no
58 llevaron el material para realizar la actividad; lista de asistencia, promedio del
59 primer bloque, evaluación diagnóstica, etc. .../
60 Dir. Para continuar con el trabajo en equipo, vamos a rescatar las acciones
61 pedagógicas que mejor nos funcionaron...
62 Mo1: ocho alumnos requieren apoyo en lectura... yo involucro a los padres de
63 familia, es importante hacer una buena planeación y trabajar en equipo.

64 Mo2: En el primer bloque logre conocer los estilos de aprendizajes y ritmos de
65 aprendizajes que tienen mis alumnos, así como identificar los conocimientos
66 previos que tienen los niños, poner las bases y formas de trabajo que me permitirá
67 avanzar en los siguientes bloques, mediante las acciones pedagógicas como son la
68 planeación, iniciar con una reflexión, llevar material didáctico, realizar diversos
69 tipos de lectura ...

70 Ma1: Yo he realizado visitas domiciliarias, involucrar a los tutores...
71 /con base a los comentarios de la Ma1 la Dir. Le siguiere a la Ma1 que realice una
72 reunión para que ella pueda asistir y hablar con los padres de familia/
73 Dir. Vamos a realizar el concentrado de manera general, de acuerdo a sus
74 resultados obtenidos...
75 /la Dir. Presenta una tabla de manera digital y solicita el apoyo de un maestro para
76 que vaya colocando los datos que van dictando los maestros. Al finalizar con este
77 producto la Dir. Hace un análisis del resultado, dando algunas estrategias para
78 coadyuvar con el proceso de enseñanza-aprendizaje así mismo algunos profesores
79 externan las vivencias que tienen en su grupo y la relación que tienen con la
80 comunidad escolar /

81 12:00pm Dir. ¿Qué propuestas sugieren para implementar en la estrategia global
82 de acuerdo a los resultados que hemos detectado?

83 Mo3: colocar el abecedario en el salón de clases.
84 Ma3: hacer uso del rincón de lecturas.
85 Mo2: revisar los ficheros de español y matemáticas del plan y programa 1993.
86 Mo4: realizar dictados de enunciados, palabras, leer cuentos por episodios.
87 /La Dir. De igual forma brinda algunas propuestas pedagógicas para que los
88 maestros la tomen en cuenta en la implementación de la estrategia global /

89 13:00hrs. Dir. Para ir cerrando con la sesión, los invito que de manera general se
90 tomen acuerdos para desarrollar la sesión correspondiente al mes de noviembre,
91 así como la implementación de la estrategia global.
92 /Los maestros de manera general hacen algunos comentarios y toman los
93 siguientes acuerdos/
94 Diseñar actividades de matemáticas, y español, trabajar con material concreto,
95 revisar los ficheros, analizar la PEM traer evidencias de las actividades que se
96 realicen en el aula, que sean tangibles para el próximo CTE...
97 Dir. Fue un placer haber estado nuevamente con ustedes en este encuentro del
98 desarrollo del CTE los invito a realizar las actividades, que no queden solo en el
99 papel escritas, lo importante es aplicarlas...

Anexo 4 Matriz empírica

Categoría de análisis	Referente empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente teórico	Bibliografía
¿Qué conocimientos tiene la directora sobre el trabajo colaborativo?	Dir. Bueno yo pienso que el trabajo colaborativo, es una forma de trabajo que permite realizar las actividades en unión tomando en cuenta las perspectivas que tiene cada docente, de eso nos beneficiamos todos porque cada maestro tiene una experiencia distinta, por ejemplo en mi escuela hay maestros grandes que ya tienen 30 años de servicio, hay maestros que tienen 5 años, otros maestros que están iniciando en la profesión docente y de la experiencia de cada uno nos nutrimos todos,	De acuerdo al comentario que hace la Directora se observa que; considera el trabajo colaborativo como el desarrollo de actividades en unión ya que le permite realizar trabajos aprovechando los distintos tipos de edades y experiencias que existen en su escuela, para impulsar diferentes tipos de ideas y llegar a un mismo fin.	Se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional. P.96	SEP (2010), en Programa Escuela de Calidad, Modulo I, Modelo de gestión. Educación Estratégica. México. SEP, segunda edición p.96.

	<p>para poder enriquecer el trabajo que se realiza diariamente en la escuela sobre todo en la estrategia global de mejora escolar y pues también en las diferentes actividades que viene programada ahí. R27-35</p>			
--	---	--	--	--

Categoría de análisis	Referente empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente teórico	Bibliografía
<p>Importancia que tiene el trabajo colaborativo en la realización de los CTE</p>	<p>Bueno pues yo en el tiempo que llevo trabajando en la escuela con los maestros, este; considero que trabajar de esa manera permite que el CTE funcione porque de eso se trata que todos participemos, de que todos estemos de acuerdo y que estemos en la misma sintonía, para</p>	<p>De acuerdo a los Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los CTE. Afirma que la organización y participación no compete sólo a unos maestros, por el contrario, la participación debe comenzar desde el director, todos los maestros incluyendo a</p>	<p>I.El Consejo Técnico Escolar (CTE) es la instancia en donde docentes y directivos velarán por hacer cumplir los principios del Artículo 3º Constitucional para garantizar un desarrollo integral de los estudiantes a través de una educación de calidad, con base en el mejoramiento constante y el</p>	<p>SEP (2013), Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, Educación Básica, México, SEP.</p>

	<p>que podamos avanzar, porque no puede, no podemos avanzar, si uno quiere hacer una cosa, otro quiere hacer otra cosa y no. Y también se trata que en lo individual podamos ir superándonos, pero tenemos que ir con una misma perspectiva todos, con un mismo objetivo. R 37-43</p>	<p>los de educación especial, educación física etc.</p>	<p>máximo logro académico de los educandos... III. Que de la misma forma se constituye en un colegiado que a partir de su responsabilidad profesional, de un liderazgo compartido, del trabajo colaborativo, de la toma de decisiones consensuadas... se corresponsabiliza del avance educativo de sus estudiantes, procurando así la mejora de la calidad académica de las escuelas. P. 7</p>	
--	--	---	--	--

