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

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLABORATIVO EN EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE UNA ESCUELA PRIMARIA

QUE PRESENTA:

GUADALUPE HERNANDEZ MARTINEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO. OCTUBRE, 2018.

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

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLABORATIVO EN EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE UNA ESCUELA PRIMARIA

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

QUE PRESENTA:

GUADALUPE HERNANDEZ MARTINEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO. **OCTUBRE, 2018.**

DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 12 de octubre de 2018.

C. GUADALUPE HERNANDEZ MARTINEZ
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**: LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLABORATIVO EN EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE UNA ESCUELA PRIMARIA,** asesorado por el Dr. Víctor Manuel Escudero Alcudia, 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.

A T E N T A M E N T E

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

SECRETARIA DE EDUCACION
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

Resumen

La presente investigación “La importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria”, a través del enfoque cualitativo permite reflexionar sobre la importancia que tienen las estrategias directivas para el desarrollo del trabajo colaborativo entre los docentes; además, estás son fundamentales en la conducción de la institución. Como estrategias directivas se encuentran las siguientes: las actividades cívicas y culturales, la convivencia social, la toma de acuerdos, etc., y que en conjunto logran una mayor efectividad en la direccionalidad educativa.

Asimismo, la influencia de la colaboración se ve empoderada en el aprendizaje, orientación, responsabilidad y el logro de los objetivos que han de revalorar al directivo junto con los docentes en su accionar diario. Además, también surgen algunos obstáculos que hacen que el trabajo colaborativo se vea reducido por la falta de tiempo, disponibilidad, el tradicionalismo en el trabajo docente y por último, las actitudes que poseen los profesores con respecto al rol que desempeñan.

Palabras claves: trabajo colaborativo, eficaz y trabajo en equipo.

Abstract

The present research "The importance of collaborative work in the effective functioning of a primary school", through the qualitative approach, allows us to reflect on the importance of the management strategies for the development of collaborative work among teachers, The management of the institution, as directives strategies are the following: civic and cultural activities, social coexistence, agreement, etc., and which together achieve greater effectiveness in educational directionality.

Likewise, the influence of collaboration is empowered in the learning, orientation, responsibility and achievement of the objectives that the manager has to revalue along with the teachers in their daily actions, in addition also arise some obstacles that make the collaborative work See reduced by the lack of time, availability, traditionalism in the teaching work and, finally, the attitudes that teachers have with respect to the role they play.

Keywords: collaborative, effective work and teamwork.

Agradecimientos.

A la Universidad Pedagógica Nacional y
a los profesores de la misma, por brindarme
el espacio para poder progresar a nivel
profesional, así como desarrollar
habilidades y destrezas óptimas para
la actualización.

A mi familia, por ser un apoyo incondicional
desde el inicio de mi preparación, por enseñarme
que en la vida es necesario fijarse metas y
cumplirlas, porque el prepararnos es lo que
ayudará a alcanzar el éxito que somos
capaces de lograr.

Índice

Dictamen iii

Resumen iv

Abstract v

Agradecimientos. vi

Índice vii

Introducción 1

Capítulo 1. Diseño metodológico de la investigación. 3

1.1 Planteamiento del problema. 3
1.2 Preguntas de investigación. 10
1.3 Objetivos. 10
1.3.1 Objetivo general. 10
1.3.2 Objetivos específicos. 10
1.4 Justificación. 11
1.5 Marco contextual. 13
1.5.1 Contexto Social. 13
1.5.2 Contexto Institucional. 14
1.6 Selección de los informantes clave. 15
1.7 Diseño metodológico. 17
1.7.1 Técnicas. 18
1.7.2 Instrumentos. 21
1.8 Cronograma. 23

Capítulo 2. Referentes teóricos. 24

2.1 El trabajo colaborativo. 24
2.1.1 Definición del trabajo colaborativo. 24
2.1.2 Características del trabajo colaborativo. 26
2.1.3 La importancia del trabajo colaborativo. 30
2.1.4 Momentos, espacios y/o situaciones donde se genera el trabajo colaborativo. 35
2.2 El trabajo directivo en la escuela primaria. 38

2.2.1 El funcionamiento eficaz en las escuelas primarias. 39
2.2.2 La función del director y los docentes dentro de una escuela primaria. 45
2.2.3 Estrategias en el trabajo directivo de una escuela. 50
2.2.4 Los climas de trabajo..... 55

Capítulo 3. Análisis e interpretación de los datos. 59

3.1 Estrategias directivas para el trabajo colaborativo entre los docentes. 60
3.1.1 Las actividades cívicas y culturales..... 60
3.1.2. Convivencia social. 62
3.1.3 La evaluación. 64
3.1.4 La toma de acuerdos. 66
3.1.5 La organización sistematizada..... 68
3.2 La influencia del trabajo colaborativo en el colectivo docente. 71
3.2.1. El trabajo colaborativo, un proceso de aprendizaje. 71
3.2.2 La orientación un principio generador de cambio. 75
3.2.3 El sentido de responsabilidad. 77
3.2.4 Logro de los objetivos. 80
3.3 Los obstáculos del colectivo docente al trabajar colaborativamente. 83
3.3.1 El factor tiempo. 84
3.3.2 La disponibilidad entre los profesores..... 88
3.3.3 El tradicionalismo, una modalidad no olvidada. 89
3.3.4 La actitud, una cuestión personal. 92
Conclusiones 95

Referencias..... 99

Anexo 1. Entrevista un docente de la escuela. 104

Anexo 2. Entrevista a la maestra de educación especial. 112

Anexo 3. Entrevista al director de la escuela. 119

Anexo 4. Matriz Bibliográfica 124

Anexo 5. Matriz de Categorización 134

Introducción

El presente trabajo contiene información de relevancia en el rubro educativo pues permite a los docentes, directivos, etc., conocer aspectos que fueron importantes para llevar a cabo la investigación encaminada hacia "La importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria" la cual se espera sea de provecho y utilidad en las mejoras institucionales. Además, con la intención de que sea favorecedor para otras personas, el siguiente documento consta de tres capítulos los cuales se sitúan en diferentes momentos así como las determinaciones que llevaron a seleccionar el tema y el sustento teórico que lo avala.

En el capítulo 1 "Diseño metodológico de la investigación" se presentan los elementos que explican la importancia del trabajo y los referentes iniciales que dieron pauta para elegir el tema como un trabajo de investigación, especificados en el planteamiento del problema, en las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y el marco contextual. Es decir, describir las características esenciales del lugar donde se llevó a cabo, así como los sujetos informantes y el diseño metodológico que se siguió en el proceso de investigación los cuales ayudaron a dar veracidad en lo que se presenta.

Por otra parte, en el capítulo 2 "Referentes teóricos" se incluyen las citas bibliográficas como parte del sustento de la información, la cual se desarrolla bajo dos

temas importantes, “El trabajo directivo en la escuela primaria” y “El trabajo colaborativo”; en el primero se abordan los subtemas asociados al tema de estudio, los cuales tienen que ver con la tarea que emprende la cabeza principal de la escuela y las aportaciones que éste puede hacer para poner en práctica y a disposición de sus miembros escolares el trabajo colaborativo.

En siguiente tema “El trabajo colaborativo” se desprenden las temáticas que se asocian con el tema de estudio, especificando los elementos sustanciales que involucran a su vez la definición, las diferencias entre el trabajo en equipo y trabajo colaborativo, sus características e importancias, etc. que enriquecen el sustento y desarrollo de lo que se presenta.

En el capítulo 3 “Análisis e interpretación de los datos” se incluyen las categorías que se desprendieron durante el trabajo de campo, con base a la información que brindaron los tres sujetos informantes a lo largo del proceso. En éste capítulo se describen y destallan las perspectivas de cada profesor con respecto a la colaboración y cómo se desarrolla en la institución donde laboran.

Por último, se encuentran las conclusiones logradas durante el trabajo de investigación como resultado de las aportaciones de los referentes teóricos y los sujetos informantes, quienes figuraron como los ejes medulares en la investigación.

Capítulo 1. Diseño metodológico de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema.

El trabajo colaborativo es quizá un concepto mayormente empleado en las grandes empresas, muy enfatizado y con posibles marcos referenciales sobre su ejecución en ella y para ella, con la intención de alcanzar y sobrellevar las metas establecidas. En el rubro educativo por su parte es, un señalamiento usualmente orientado en la consolidación de los alumnos, más que en el colectivo docente; sin embargo, basta con recordar que los docentes son los ejes transformadores de mejoras oportunas para todos y además, figuran como el mejor ejemplo para sus educandos. Enriquecer esta práctica es sinónimo de obtener resultados óptimos, convivencia sana y pacífica y formas de trabajo eficaces.

Sin embargo, para lograr alumnos colaborativos es sustancial que los profesores, conozcan, dominen y apliquen determinado concepto porque de esta manera al funcionar adecuadamente los maestros se entenderá que también funciona la escuela; es aquí donde surge la determinante de este trabajo de investigación que se concreta en destacar "La importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria".

Bajo este concepto resulta de interés señalar a qué se refiere el "Trabajo colaborativo", pues comúnmente se habla de dicho concepto pero en ocasiones se emplea o es entendido de manera errónea. Por su parte, Antúnez (1999) define al trabajo

colaborativo como “modo de trabajar de dos o más personas, compartiendo recursos, para alcanzar unos propósitos específicos durante un periodo de tiempo determinado” (p.99), lo cual implica que en la medida que los miembros del colectivo participen y trabajen en conjunto se podrán alcanzar los objetivos deseados.

Cumplir las expectativas que exige el sistema educativo, sin duda no es nada sencillo, pues las altas exigencias y burocracias que existen, quebrantan en ocasiones las estrategias didácticas de los profesores con sus educandos, y al mismo tiempo, limitan la convivencia laboral al saturar en papelerías innecesarias.

Por su parte, uno de los autores que menciona aspectos relacionados con el colectivo docente es Perrenound (2004), quien establece 10 competencias profesionales para enseñar, las cuales deben de guiar y formar a cada uno de los docentes, las cuales se mencionan a continuación: Organizar y animar situaciones de aprendizaje, gestionar la progresión de los aprendizajes, elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación, implicar a los alumnos en sus aprendizajes y su trabajo, trabajar en equipo, participar en la gestión de la escuela, informar e implicar a los padres, utilizar nuevas tecnologías, afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión, y por último, organizar la propia formación continua.

En las competencias antes descritas, figura entre ellas el trabajo en equipo, el cual para Perrenound (2004) “trabajar en equipo es una cuestión de competencias, pero

presupone también la convicción de que la cooperación es un valor profesional". (p.69) Por ésta razón, los profesores necesitan replantear sus formas de trabajo e identificar el "aprender" conjuntamente, pues la participación con otros permite un progreso profesional, enriquecedor y al mismo tiempo alcanzar los fines comunes.

Es necesario que los profesores instruyan su formación profesional sabiamente: intercambiando experiencias, estrategias, ideas, se critiquen, se vuelvan un apoyo, en fin, todas aquellas acciones posibles que se puedan traducir hacia una enseñanza en colaboración. Por lo tanto, involucra una participación que genere avances, transforme y sea sinónimo de cambio.

(Bell en Antúnez, 1999) señala que:

> Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco. (p.99)

La escuela es como una familia que para poder mantenerse y reconocerse como tal, cada quien asume responsabilidades en diferentes rangos, en donde se equivocan pero también se apoyan, y sobre todo, cumplen con sus funciones en beneficio de cada uno de sus integrantes. Las escuelas por lo tanto, deben de actuar siendo un apoyo mutuo en favor del alumnado, en el que además, exista un progreso continuo para la institución,

relaciones de trabajo óptimas que no se conviertan sólo en pequeños grupos de trabajo selectivos por miembros prioritarios o con intereses de carácter personal y no laboral.

Por otra parte, los colectivos en ocasiones conceptualizan sus relaciones en función de algo particular, centrado al mero aprendizaje de sus alumnos bajo el diseño de programas de estudio, pero descartan la comunicación entre todos sus miembros para producir efectos favorecedores en la escuela y profesionalmente, tales como: el desarrollo, avance y progreso que no alientan el hundimiento bajo perspectivas equivocas y nada redituables.

Por esta razón, es prescindible destacar que un elemento primordial en la organización de una escuela va ligada a los miembros directos que actúan en ella, tarea prominente en donde el director debe ser capaz de liderar a sus maestros para que en conjunto se unan para optimizar e idear estrategias de progreso institucional que no beneficien a unos cuantos, sino que se generen en pro de todos.

La tarea del director no es nada sencilla, toda acción que se intenta ejecutar cuando parece nueva, hace difícil a las personas poder salir de su zona de confort y las negativas suelen presentarse. Cabe destacar, que hacer funcional una escuela no es sólo tarea del director, los maestros son piezas claves en dicho proceso ya que su tarea se ejerce todos los días, porque no se trata de preocuparse por uno mismo sino por lo que en conjunto se

puede hacer; se trata de apoyarse cuando se necesite, de resolver problemas, pero primordialmente, asumir el compromiso con sentido de responsabilidad.

No obstante, (Caldeiro y Vizcarra en Jiménez, 2009), plantea que:

> La propuesta de trabajo colaborativo, entiende la cooperación como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros. El Aprendizaje Cooperativo se caracteriza por un comportamiento basado en la cooperación, esto es: una estructura cooperativa de incentivo, trabajo y motivaciones, lo que necesariamente implica crear una interdependencia positiva en la interacción alumno-alumno y alumno profesor, en la evaluación individual y en el uso de habilidades interpersonales a la hora de actuar en pequeños grupos. (p. 97)

Como menciona el autor, el trabajo colaborativo es sinónimo de aprendizaje cooperativo, donde la ayuda mutua, la comunicación, integración, intercambio de experiencias, conocimientos, habilidades, actitudes y participación, son factores positivos de avances y progresos en una comunidad escolar que aspira al crecimiento.

Es por ello, que una escuela no puede trabajar de manera desierta, se trata de hacer tareas compartidas, en donde es imprescindible que aprendan a comunicarse y visualizarla como la herramienta fundamental en la socialización, en la que exista un intercambio de ideas que propicien un aprendizaje. Asimismo, “la integración” reconociendo que las personas no puede actuar de manera independiente cuando dependen y requieren de otros, bajo la cual es propicio adaptarse al contexto en el que se encuentra inmerso.

La participación es una de las tareas principales desde la infancia y en el hogar, de manera que llevarlas al trabajo no debería resultar complicado, además debe ser vista como un pilar importante porque no se puede pertenecer a un conjunto sin realizar o funcionar como tal, considerando que lo que cada quien haga, origina y aporta influye por completo en el centro de trabajo. Además, también requiere del interés, porque bajo los criterios laborales todos necesitan de todos y participar no se vuelve más que una tarea normal y diaria.

Sin embargo, el compromiso y responsabilidad son valores fundamentales que ésta tarea requiere para alcanzar resultados favorables como base de cualquier formación, asimismo tal y como mencionó Antúnez, el trabajo colaborativo plantea objetivos y metas por lo que todos en su práctica deben tener la claridad de cuáles son, y así saber el camino que se debe de seguir, actuando de manera organizada y no fragmentada.

El director y los docentes al tener en claro la visión, los objetivos y las metas establecidas, sabrán que deben cumplirlos haciendo a un lado todos los obstáculos que no favorecen la armonía del trabajo colaborativo. La misma Secretaría de Educación Pública propone dentro de los Consejos Técnico Escolares (CTE) que es valioso el trabajo participativo para establecer los objetivos y propósitos. Por dicha razón, la SEP (2003) señala que:

> Una organización logra ser flexible y creativa cuando:
> - La autoridad es colegiada y no jerarquizada.
> - La toma de decisiones es participativa y no exclusiva.
> - La comunicación es abierta y no restrictiva.

- La estructura es versátil y no rígida, se admite que los recursos se controlen de manera dispersa y no centralizada (pp. 209 y 210).

La Secretaría de Educación como bien señala establece el cómo debe ser la organización de los Consejos Técnicos Escolares pero que como cualquier lineamiento éstos no son aplicados o en su caso pueden mostrar una realidad completamente diferente, es decir, en ocasiones la falta de interés en las participaciones de los integrantes hacen que ésta se vuelva exclusiva para pocos maestros y para el director que es el corazón del Consejo Técnico. Además, pueden existir en algunos casos carencias en la comunicación, misma que puede originar problemas o conflictos; la estructura puede llegar a ser rígida y los recursos se vuelven centralizados en donde las preferencias se hacen visibles.

Por ello mismo, es sustancial no cerrar el vínculo laboral sino hacerlo amplio y extensivo en virtud de perfeccionar y mejorar el proceso que conlleva formar parte de un colegiado con metas bien establecidas, donde la información y comunicación no carezca; al mismo tiempo conduzca hacia un aprendizaje significativo pues la intención de trabajar colaborativamente es poder aprender y alcanzar lo mismo para todos.

Después de lo expresado es importante identificar que a lo largo de la investigación es indispensable analizar ¿Cuál es la importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria?

1.2 Preguntas de investigación.

A partir del tema elegido como parte de la investigación conviene plantearse preguntas que guíen y orienten la dirección del trabajo a realizar, las cuales se mencionan a continuación:

1. ¿Qué estrategias emplea el director acerca el trabajo colaborativo entre los docentes?
2. ¿Cuáles son las influencias del trabajo colaborativo en el colectivo docente?
3. ¿Qué obstáculos presenta el colectivo docente al trabajar colaborativamente?

1.3 Objetivos.

El objetivo general incluye el propósito principal del trabajo a desarrollar, mientras que los objetivos específicos abordan las acciones concretas para cumplir el objetivo general. Por esta razón para poder llevar a efecto la investigación se establecieron los objetivos siguientes:

1.3.1 Objetivo general.

- Identificar cuál es la importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Conocer qué estrategias emplea el director acerca del trabajo colaborativo entre los docentes.
- Considerar de qué manera puede influir el trabajo colaborativo en el colectivo docente para que la escuela pueda funcionar eficazmente.

- Conocer qué obstáculos presenta el colectivo docente al trabajar colaborativamente.

1.4 Justificación.

El siguiente trabajo de investigación con respecto al tema “La importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria” surge de la apreciación y realidad que se visualiza en las escuelas, tomando en cuenta que parte del funcionamiento y organización de éstas requieren fuertemente de la colaboración.

Considerando el contexto bajo el cual se llevó a cabo la investigación resulta fundamental conocer qué factores se ven inmersos en el trabajo colaborativo y las estrategias que se necesitan promover para poder organizar una escuela. Tales aspectos son también sobresalientes para el propio sistema educativo, que en virtud de la importancia o la influencia que puede forjar el trabajo en equipo, ha procurado que se aborden en los Consejos Técnico Escolar (CTE) mediante el establecimiento y desarrollo de la Ruta de Mejora, en la cual se definan acciones que se deben emprender en las escuelas y estás deben ser elegidas por los docentes, valorando las deficiencias y dificultades que tiene la institución, al mismo tiempo deben ser compartidas y llevadas de la mano por todos.

Los beneficios que aporta la investigación son primeramente en el papel del director, la organización y la obtención de resultados, herramientas propias para organizar el trabajo de la institución, estrategias para promover el trabajo colaborativo, mejora de su

liderazgo, y por ende un colectivo encaminado a trabajar en colaboración para beneficio de la institución.

Por su parte, también ayuda a los docentes a reflexionar sobre las ventajas que trae consigo el trabajo de equipo, que comprendan la relevancia de colaborar, emprendan mejores maneras de comunicación, reconozcan el valor de la actualización docente y participen activamente. Al mismo tiempo, permite que las metas trazadas como colectivo se desarrollen efectivamente ya que combina el conocimiento de todos los sujetos y forja la comunicación.

Además, se espera que al proyectar una imagen de participación y trabajo colaborativo por parte del director y el colectivo docente, los padres de familia se interesen en apoyar a la institución y la consoliden como un excelente espacio de preparación y superación para los estudiantes; se preocupen en las actividades que requieran de su cooperación y al mismo tiempo, contribuyan en el aprendizaje de sus hijos.

También es importante que los docentes aprendan a trabajar colectivamente y enriquezcan sus experiencias y aprendizajes, puedan crear diversas estrategias que ayuden en la mejora de los estudiantes en los diversos grados escolares, considerando que se anhela que el alumnado al finalizar cada grado escolar así como al concluir la

educación primaria, puedan dominar los contenidos y alcancen los aprendizajes esperados.

1.5 Marco contextual.

El marco contextual en el desarrollo del trabajo permite contar con una mejor apreciación sobre el tema que se investigó debido a que ayudó a conocer a grandes rasgos el medio social en donde se sitúa y, al mismo tiempo, oriente para identificar qué tanto puede o no influir sobre el tema que se describe. Por ello, es necesario conocer la parte institucional de la escuela primaria que se aborda, desde su infraestructura hasta la pedagógica; todos estos lineamientos resultan provechosos para saber en qué punto se ubica el planteamiento del problema presentado.

1.5.1 Contexto Social.

El contexto social en el cual se sitúa la escuela primaria es en la cabecera municipal de Centla, por lo que cuenta con los servicios necesarios que le permiten cubrir sus necesidades básicas. La mayoría de las personas emplean como medio de transporte principal la motocicleta, son pocas las personas que tienen acceso a un vehículo particular, mientras que otros más emplean la bicicleta u optan por caminar.

La localidad de la escuela tiene un nivel socioeconómico bajo en la que los tutores de los alumnos son principalmente las madres de familia, quienes se dedican a las labores del hogar. Además en la mayoría de los casos, estás no tienen estudios superiores,

alcanzando como nivel máximo de escolaridad el de secundaria y en muy pocos el de bachillerato.

Los niños que asisten son de las colonias más cercanas a la institución y que en su mayoría han cursado por lo menos un grado en Preescolar. Asimismo, los niños son hijos de pescadores, de personal de la Armada o tienen algún oficio como: soldadores, carpinteros, herreros, etc. La presencia de los papás o figura paterna de los alumnos realmente es muy escasa o casi nula, debido a que siempre es más notorio ver a las mamás en las actividades que se solicitan en la contribución de los aprendizajes de los niños.

1.5.2 Contexto Institucional.

La investigación se presenta en la escuela primaria federal "Profr. Gustavo Gómez Figueroa". La conducción de la escuela está a cargo de un director efectivo, la institución cuenta con 12 aulas de clase con un docente frente a grupo, hay 1 aula de desayunos escolares, 1 biblioteca escolar, 1 salón de educación especial en el que laboran 3 profesoras de USAER (Unidades de Servicio y Apoyo a la Educación Regular) de distintas áreas: comunicación y lenguaje, conducta y aprendizaje, también existe una cancha cívica techada y 2 baños.

La institución pertenece al programa de "Escuelas de tiempo completo" en la cual se estima un mayor tiempo para desarrollar las asignaturas establecidas para cada grado

escolar, así como poder brindar apoyo a los niños que más lo requieran. Dicho programa también proporciona recursos económicos con fines de mejora escolar en distintas áreas: infraestructura, material didáctico, electrónico, etc.

Todas las aulas cuentan con pisos de concreto o cemento, lámparas y ventiladores. Por su parte, los sanitarios tienen drenaje entubado aunque esté no siempre goza del servicio de agua para mantener la limpieza en ellos. La cancha cívica tiene porterías de futbol sin mallas, y canasta de basquetbol; mientras que también existe un pequeño escenario o palapa que casi no se emplea por parte de los docentes.

1.6 Selección de los informantes clave.

Debido a que se empleó la investigación cualitativa y esta tiene como característica la parte humanista, señalo que los sujetos informantes o las personas que proporcionaron la información necesaria en la elaboración del trabajo son precisamente miembros de la escuela descrita con anterioridad y de los cuales a continuación se da un breve dato.

El director consta de 21 años en servicio, de los cuales 12 años estuvo como docente frente a grupo, entre los que se incluyen 15 años como director comisionado con grupo y 6 años como director comisionado sin grupo. Es una persona preparada y preocupada en los avances y mejoras de la institución. En cuanto a su preparación profesional tiene una Maestría en Docencia en Investigación y actualmente ocupa el cargo como director efectivo por haber presentado y aprobado de manera idónea el examen de promoción

como director. También se caracteriza hasta el momento por respetar los Rasgos de la Normalidad Mínima, así como cada uno de los acuerdos establecidos por la Secretaría de Educación.

Para obtener una información fidedigna se consideró también la participación de dos sujetos informantes claves por diversas características, entre ellos se encuentra el docente frente a grupo con más años de experiencia dentro la escuela y quien además ocupó por un breve tiempo la dirección escolar como director comisionado. Consta de 20 años en servicio y en el tiempo que egresó, aún no existía la Licenciatura en Educación Primaria. Es una persona, que vive en el municipio desde su infancia y dedica más de su jornada laboral para ayudar en la mejora de los aprendizajes de los alumnos que más requieren apoyo, además se distingue por el buen dominio que tiene en las matemáticas.

A su vez, se tomó en cuenta a la maestra de educación especial debido a que su información y análisis es vista desde una perspectiva diferente a la de los docentes frente a grupo. Esta informante clave es egresada de la "Universidad del Valle de México", cuenta con 6 años de servicio y pocos meses en la escuela descrita, es una persona preparada en su área y preocupada en su preparación profesional.

1.7 Diseño metodológico.

La presente investigación está basada en un enfoque cualitativo en la cual se hace una recolección de información y análisis crítico con base a las técnicas e instrumentos que se implementaron durante el proceso. La metodología tiene un enfoque en el que se pretendió comprender e investigar de manera empírica a las personas, mediante sus acciones y en el que se detalla lo que se ve y se escucha por parte de los actores involucrados.

Bajo este punto, Da Silva, García, Martínez y Rodríguez (2014) mencionan que:

> La metodología cualitativa es un método de investigación usado en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósitos de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes. (p. 4)

Con lo anterior, cabe señalar que la metodología que se empleó resultó ser la más apropiada para el tema desarrollado. Por su parte, el método empleado fue el etnometodológico, el cual se basa principalmente en la comprensión y análisis de los métodos empleados por los seres humanos en su quehacer cotidiano.

Esquivel (2016) explica que "la Etnometodología estudia cómo los integrantes de un contexto estructuran, realizan y entienden la interacción diaria. Pone especial atención en lo que parece obvio, en esas triviales actividades habituales que los individuos

efectúan en conjunto". (p.4) De igual manera (Garfinkel en Esquivel 2016) menciona que:

> Parten del entendido de que cualquiera de los actos de los miembros de un contexto, por insignificante que parezca, puede ser un claro motivo de estudio. Así, las investigaciones etnometodológicos pretenden evidenciar la posibilidad de explicar las acciones como un continuo logro práctico de los miembros. (p.4)

Bajo esta consideración, el método etnometodológico se consideró óptimo en la investigación por que se sitúa en un grupo social en el que se toman en cuenta sus actuaciones, participación y perspectiva. No obstante, Esquivel (2016) señala que

> La etnometodología se basa en el trabajo de campo que otros estudios disciplinarios han utilizado, entre los que destacan las conversaciones, la observación participante, la observación directa, el análisis documental, grabaciones de audio y video, etcétera. Todos ellos preparados desde una expectativa anticipatoria.

Por esta razón, a continuación se describen las técnicas e instrumentos utilizados en la metodología cualitativa.

1.7.1 Técnicas.

Como todo trabajo de investigación se emplearon las técnicas adecuadas para que coadyuvaran a un mejor análisis en el proceso de investigación y permitiera garantizar la validez de lo que se establece en el presente trabajo. Velasco y Díaz de Rada (2006) mencionan que:

> Casi todo en el trabajo de campo es un ejercicio de observación y entrevista. Ambas técnicas comparten el supuesto de hacer accesible la práctica totalidad de los hechos, y generalmente se tienen como complementarias, para poder así captar los productos y los modelos, los

> comportamientos y los pensamientos, las acciones y las normas, los hechos y las palabras, la realidad y el deseo.
> Observación y entrevista son dos modos básicos de obtener información, o más bien, de producirla. (p.33)

Por esta razón, se cree conveniente emplear la siguiente técnica: la entrevista semiestructurada que genera datos descriptivos, mismos que son de gran valor y a su vez brindan aportaciones significativas a la investigación, es por ello que a continuación se detallan:

Entrevista.

La entrevista permitió conversar e interactuar con las personas claves a lo largo del proceso de investigación ya que proporcionó datos relevantes que permitieran analizar los puntos de vista que éstos tienen, pues ellos explicaron y detallaron su percepción acerca del tema de estudio.

Por esta razón, se utilizó la entrevista semiestructurada como una técnica que da la pauta al entrevistador de iniciar en primer momento una conversación con el entrevistado, pero poco a poco y a lo largo de su explicación ampliaron sus puntos de vista, de manera tal que no siempre se pudo respetar por completo el guion de entrevista por considera información relevante, misma que en un principio el entrevistador ignoraba obtener.

Por su parte, Báez y De Tudela (2009) mencionan que la entrevista semiestructurada es aquella "en la que se trabaja con unos contenidos y un orden prestablecido, dejando abierta la gama de posiciones que desee manifestar el entrevistado" (p. 97). Al emplear esta técnica se amplió la visión de lo que en primera instancia tenía el entrevistador, al dejar la libertad al entrevistado en sus respuestas y con ellas mismas dar continuidad en preguntas nuevas o que surgieran de las contestaciones del entrevistado.

De igual manera, conviene señalar que al emplear esta técnica resultó idóneo establecer quiénes eran los sujetos informantes. Es decir, delimitar a las personas tomando en cuenta qué es un grupo de personas considerable en una escuela y no se puede incluir la opinión de todos; tal y como mencionan Burgwal y Cuéllar (1999):

> La entrevista semi-estructurada puede ser aplicada a personas individuales o grupos de personas. En general, todos los datos obtenidos a través de la aplicación de esta técnica pueden ser de mucha utilidad. Sin embargo, con la finalidad de ahorrar tiempo y facilitar el procesamiento posterior de los datos, es recomendable privilegiar la aplicación de esta técnica a las personas claves. (p.74)

Con lo anterior, la entrevista semi-estructurada se aplicó al director de la escuela como miembro principal e importante en la investigación, así como al profesor con más años de servicio en la escuela abordada y a una profesora del área de educación especial considerando que son los miembros principales del centro académico en donde se llevó a cabo la investigación antes citada.

1.7.2 Instrumentos.

En virtud de que el trabajo de investigación presente los elementos sólidos que garanticen la veracidad del documento del que se ha hecho mención, se describen a continuación los instrumentos que se emplearon, que no son más que los registros que constituyen una fuente necesaria para el análisis y desarrollo de la investigación. Entre los instrumentos de investigación se destacan los siguientes:

Guion de entrevista.

Las entrevistas requieren de un guion que permita dar entrada a lo que se investiga con el sujeto informante, y al mismo tiempo se pueda interactuar de mejor manera con él, teniendo un apoyo durante el proceso. (Valles en Meneses y Rodríguez, s/f) define que:

> El guión de las entrevistas en profundidad contiene los temas y subtemas que deben cubrirse, de acuerdo con los objetivos informativos de la investigación, pero no proporciona las formulaciones textuales de preguntas ni sugiere las opciones de respuestas. Más bien se trata de un esquema con los puntos a tratar, pero no se considera cerrado y cuyo orden no tiene que seguirse necesariamente. (p.42)

Por esta razón, fue importante emplear los guiones para contar con una orientación pertinente sobre la búsqueda de información que brinda o brindan los entrevistados y no desubicarse al no tener el control de las preguntas necesarias; además se incluyeron en el guion de entrevista alrededor de diez preguntas que contienen los aspectos sustanciales para el análisis de la información.

Grabaciones.

En el proceso de investigación y durante el desarrollo de la entrevista fue considerable emplear las grabaciones, pues auxiliaron a recopilar a gran detalle todo lo que se conversó con el entrevistado, ya que al grabar se recopilaron absolutamente todos los detalles, expresiones, movimientos, actitudes, etc., que presentó a lo largo de la entrevista el sujeto informante y así poder confiar un poco más sobre los datos obtenidos; pues cabe considerar que a veces ante los nervios e imprevistos, se descartan aspectos importantes que físicamente o en el momento no se pudieron apreciar.

También conviene hacer mención, que las grabaciones requirieron realizarse en un espacio óptimo y adecuado, alejado del ruido y con buena iluminación que permitieran establecer un lugar apropiado para poder grabar.

1.8 Cronograma.

FASES	SEMESTRE			
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Planeación	✓			
Trabajo de campo		✓		
Análisis de la información.			✓	
Presentación de los resultados.				✓

Simbología:

Actividades programadas. ✖

Actividades realizadas. ✓

Capítulo 2. Referentes teóricos.

En este capítulo que lleva por nombre “Referentes teóricos” se incluye una amplia recopilación de diferentes conceptos y referencias teóricas existentes, que sirvieron a lo largo del trabajo de investigación con la intención de profundizar y garantizar los hechos, así como también poder construir una realidad más fidedigna de lo que se investigó, la cual se divide en “El trabajo colaborativo” y “El trabajo directivo en la escuela primaria.

2.1 El trabajo colaborativo.

A continuación, se abordan con mayor exactitud aspectos primordiales que tienen que ver precisamente con el tema de trabajo colaborativo en la que se puntualizan la definición, las diferencias que existen en los términos de trabajo colaborativo y en equipo, así como las características e importancia de su práctica.

2.1.1 Definición del trabajo colaborativo.

Con el paso del tiempo, el papel docente ha cobrado gran auge de manera que no se limita a un aula cerrada que sirva únicamente con los requerimientos curriculares, sino que en colegiado aprendan a trabajar de manera colaborativa como punto medular en la creación de acciones y funciones efectivas dentro de la institución.

En el mundo actual, el trabajo colaborativo renombra con mayor fuerza en todas las instituciones escolares y como práctica en los Consejos Técnicos Escolares en los que peculiarmente se recalca la puesta en práctica de dicha acción; pero, ¿qué es el trabajo colaborativo? es la interrogante en el siguiente apartado y algunos autores explican o lo definen como:

Antúnez (1999) menciona que "al referirnos al trabajo colaborativo, queremos designar la acción de obrar conjuntamente con otro y otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin". (p.7)

(Jonson y Jonson en Armengol, 2002) sugiere que:

> El trabajo colaborativo provoca una interdependencia positiva, reemplazando el nosotros en lugar del yo, de tal modo que los integrantes perciben que están vinculados con sus compañeros de equipo de tal forma que es imposible que uno triunfe sin que todo el grupo triunfe y tome conciencia que tienen que coordinar sus esfuerzos con los otros para completar la tarea. (p. 23)

(Escudero en Armengol, 2002) explica que:

> La colaboración constituye la expresión más clara de la cultura colegiada que trata de generar e institucionalizar el desarrollo escolar. La colaboración ha de ser la expresión del diálogo en términos freirianos, de la participación, implicación, compromiso mutuo, apoyo, crítica y reflexión conjunta, elevación de los problemas individuales a categorías institucionales que han de estar presentes como norte y contenido de las diferentes acciones escolares. (p.24)

Con las aportaciones de diversos autores en su reitera explicación con respecto al trabajo colaborativo basta con destacar que es una acción de carácter práctico en el que

intervienen diferentes miembros con intereses peculiares, comunicación adecuada, libertad de expresión e ideas, de participación y solidaridad, así como de compañerismo en el que cada aspecto cobra sentido para resolver y encaminar tareas comunes o específicas en pro de una cultura en la calidad educativa. No podemos seguir en una búsqueda en el funcionamiento de las escuelas si sus agentes principales no aprenden a trabajar conjuntamente.

Una comunidad apartada siempre obtendrá resultados pobres y poco enriquecedores, pues la vida y el trabajo necesitan de una continua reflexión y análisis con respecto a esta acción, misma que es elemental y que requiere de una valoración de los beneficios y contras que pueden traer consigo su puesta en marcha.

Por tal motivo, es imprescindible que antes de que las escuelas pretendan poner de manifiesto el trabajar colaborativamente, necesitan conocer y comprender qué es y al mismo tiempo, aceptarlo como una parte más de sus tareas pero quizá como la primordial que los encaminará hacia toma de decisiones emprendedoras, así como un mecanismo de alianza en el que todos se ayudan y que contribuye a fortalecer su función docente e institucional.

2.1.2 Características del trabajo colaborativo.

Implementar la decisión de trabajar colaborativamente es un paso gigantesco que se trasluce en compromisos y tareas mayoritarias de las abordadas en la cotidianidad de la

educación tradicional. Con esta forma de trabajo, se idealiza dejar a los uno con los uno y formar un todo, capaz de tener el dominio y capacidad de sobrellevar con su jefe inmediato las situaciones escolares que les corresponden.

(Caldeiro y Vizcarra en Jiménez, 2009) mencionan algunas de las características que corresponden o se ven implicadas al hablar de trabajo colaborativo. Una integración que se unifique bajo los principios de armonía en las funciones y actividades que realice cada integrante. De igual manera, las responsabilidades deben ser compartidas de manera que no pese más en uno que en otro; pues el compromiso es general y por ende todos deben involucrarse en su implementación.

También, se necesita que las actividades desarrolladas siempre se trabajen mediante la coordinación de todos, para que así todos sepan seguir la misma línea sin quebrantaduras o pérdidas en el camino que lleven al declive de los objetivos. Asimismo, se requiere que los programas que se planifiquen en equipos no pierdan de vista los objetivos, pues estos son la señal por la cual se debe conducir. Por otra parte, pero no menos importante, es aprender a trabajar efectivamente como equipo demanda su tiempo, dado que es preciso adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

No obstante, (Huertas y Rodríguez, en Jiménez 2009) señala que para lograr el establecimiento del trabajo colaborativo se consideren los aspectos de: cohesión,

asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos y la interdependencia; todos estos aspectos se describirán a continuación.

Se estima la importancia de abrir un panorama respecto a la **cohesión,** en el que los miembros de trabajo se sientan atraídos por el grupo y no en aislamiento; de esta manera genera climas de confianza y de interés por quienes forman parte. La idea es hacerles ver que como parte de un todo en la escuela también forman parte de un grupo que únicamente se limite a las cuestiones académicas, sino que sientan el gusto y agrado por las personas con quienes se trabaja.

Jiménez (2009) explica que:

> Para promover la cohesión social, existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que son de gran utilidad; algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos y promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Por otra parte, para desarrollar la cohesión de las tareas es útil realizar actividades que les permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades. (p.101)

La cohesión social es una propuesta que puede ponerse de manifiesto en los Consejos Técnico Escolares y en actividades de participación social (kermeses, festivales, etc.), acciones que permiten formar grupos de trabajo que tomen en cuenta las características individuales de cada sujeto para hacerlo más efectivo. La asignación de roles y de normas se contempla destacablemente pues no se busca imponer las maneras y formas en la que debe trabajar cada equipo dentro del propio colectivo, parece más justo que

una vez identificados los grupos de trabajo cada uno defina las reglas que deberán cumplir entre todos y de esta forma haya mejor distribución de sus delegaciones.

La comunicación resulta indudable en el manejo de cualquier trabajo y que sin ella muy difícilmente puede arrojar resultado prósperos. Por esta razón, es recomendable efectuar ejercicios en el que los docentes y todo el personal deban escuchar atentamente y al mismo tiempo brinden información óptima para el trabajo. Además se trata de brindar una empatía entre todos los participantes que permita coordinar mejorar las tareas académicas entre ellos mismos.

La definición de objetivos cumple una faceta de relevancia porque señala cuales son las prioridades que se tienen tanto individual como en colectivo. Por ello, se sugiere que al tener grupos de trabajos asignados definan su misión y objetivos partiendo de los objetivos compartidos, para que de esta manera se vuelvan conscientes de sus encomiendas y se de paso a poder ejecutarlas.

La interdependencia positiva es un generador de apoyo mutuo en el que el colectivo en general contribuye de manera positiva con sus compañero de trabajo, se trata de un aprender de unos con otros, valorando siempre las aportaciones y experiencias de cada individuo. Jiménez (2009) sugiere que:

> Se ponga en práctica un ejercicio denominado “Supervivencia en una isla”, en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir, luego de un naufragio, en una isla desierta. En seguida, deben realizar el mismo análisis de modo

> grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales. (p.101)

Este tipo de propuesta intenta promover un verdadero trabajo en equipo en el que todos son partícipes y prioritarios para garantizar la supervivencia como bien lo dice el autor. Es decir, aprender a salvar nuestro centro de trabajo haciéndolo idóneo y funcional para la misma sociedad. No obstante, es preciso añadir que siempre será imperante la capacidad de liderazgo que emprenda su líder.

2.1.3 La importancia del trabajo colaborativo.

Como se destacó en párrafos anteriores el sentido e importancia del trabajo colaborativo tiene una magnitud gigantesca en todos los centros escolares al pretender que se consoliden en ellas. Sin embargo, las escuelas no asimilan en su totalidad los beneficios que está acción trae consigo y las obligaciones y/o responsabilidades que cada agente debe asumir para su ejecución.

(San Fabián en Armengol, 2002) señala que:

> La gestión participativa entre profesionales y no profesionales debe defenderse, además por dos razones:
> -porque mejora la calidad de las decisiones organizativas; permite la confluencia de distintas perspectivas, propuestas y alternativas y promueve la creatividad y la innovación.
> -porque incrementa la eficacia y la productividad al mejorar la habilidad de la organización para responder rápida y conjuntamente a los problemas y a las oportunidades de su entorno. (p.16)

Participar activamente es uno de los requisitos actuales para los docentes en el que deben comprender que su labor ya no es individualista como se solía efectuar en la escuela tradicional, ahora se requiere la consolidación del trabajo escolar como una herramienta emprendedora con un grupo de trabajo consiente en su labor grupal y escolar.

Unas aportaciones significativas con referencia a la importancia de la práctica del trabajo colaborativo, es precisamente la que Armengol (2002) sugiere acerca de sus 21 razones para implantar el trabajo en equipo en los centros educativos. Una de ellas es aquella en donde se unifican o consolidan criterios conforme a la tarea de los equipos docentes, es decir, a mayor determinación de los quehaceres mayor posibilidad de que estos se puedan cumplir. También promueve el intercambio de las experiencias con el que cada uno de los profesores cuenta, que los conlleve a la reflexión colectiva y a un análisis más detallado y conciso sobre su función y qué pueden hacer para perfeccionar.

De igual manera, mejora la aceptación de las normativas que se definen de forma colectiva. Potencia la identidad del docente de manera que se sienta cómodo y participe con el grupo de trabajo. Ayuda a equilibrar el derecho al ejercicio de la profesión y su vinculación con proyectos educativos y/o propuestas alternativas que ayuden a mejorar las prácticas pedagógicas en la institución, pues al brindar la participación entre todos conduce a que todos al ser incluidos y tomados en cuenta puedan ejecutar de mejor forma las tareas.

Por su parte, otra de las razones es que favorece el análisis de problemas y elaboración de respuestas que permitan erradicar la situación con complicaciones. También auxilia a conseguir el máximo rendimiento del personal pues con la diversidad de aportaciones que se brindan y la continuidad de nuevas tareas van ayudando al docente a conseguir el máximo rendimiento. Favorece el logro de los objetivos institucionales pues estos al plantearse en común acuerdo por todos los miembros se vuelven en una tarea más que han aceptado y que por ende deben cumplir.

Asimismo, favorece la coordinación y colaboración en todo el colectivo; aprenden a considerar los intereses personales y el interés por las personas, de manera que nadie se vuelva un "sin importancia" o se le considere ajeno a lo no laborable. Se obtienen resultados satisfactorios lo cual lo hace atractivo. Favorece la incorporación del profesorado al centro educativo y no sólo como un agente sumido a un aula de clases a a quien solo se le pide avances de su grupo.

De igual manera, se promueve la renovación y mejora de las actitudes y actuaciones que tiene el personal lo cual en un inicio puede ser difícil. Con el paso del tiempo llega a una adaptación que sin duda, traerá grandes beneficios. Potencia y promueve la promoción escolar, la comunidad al reconocerla como un lugar de ascenso en la mejora escolar buscaran la incorporación de sus hijos a ella.

A su vez, se dan avances en los canales de comunicación e intercambio de información abriendo el espacio para el diálogo. Se maximiza el tiempo para poder alcanzar las tareas señaladas. Así como también se organiza el trabajo con el fin de que allá aprendizaje, se comprenda y se pueda vivir mejor. Otro de los aspectos que hacen maravilloso el trabajar colaborativamente es que mejora el enfoque pedagógico, las relaciones humanas y las condiciones de vida.

Paulatinamente también se irá desarrollando la competencia del trabajo en equipo lo cual lo hará más desafiante pero al mismo tiempo enriquecedor con las aportaciones de sus integrantes. De igual manera, exige la familiarización con las técnicas de comunicación, de cooperación, organización del trabajo, vida en grupo, gestión de recursos humanos y tiempo. Y por último, el trabajo en equipo no sólo apoyará en las competencias, sino que las desarrolla y enriquece.

Armengol en sus 21 razones para implementar el trabajo colaborativo establece que existen múltiples motivos por los cuales desarrollar y llevar a cabo dicha acción, considerando que los beneficios que ofrece son muy grandes. Tales planteamientos deben conllevar al docente, director, supervisores, jefes de sector, entre otros, a replantear lo que converge como profesionales y a cada institución; en el que como primicia de coordinación en su ejecución sea el dialogo conjunto, para diagnosticar los requerimientos escolares y a partir de ello, exista siempre una participación activa y

respetable de todos al seleccionar aquellas actividades significativas que permitan dar inicio con una línea de acción óptima.

Por su parte, cuando se identifican estas tareas es necesario considerar el talento y habilidades que cada miembro escolar posee para que así se creen planes de trabajo que no limiten el trabajo a unos cuantos, sino que aun cuando uno u otros sobresalgan en ciertos quehaceres no significa que serán más o menos importantes que lo que los demás realicen.

Es importante aclarar que no se busca delegar únicamente tareas sino sacar provecho a las características que posee el personal que contribuyan a ampliar sus habilidades a todo el colectivo, es decir, aprendan a compartir y aplicar nuevas formas de trabajo. Como bien lo menciona Bugueño y Barros (2008):

> Colaborar no implica "hacerle el trabajo al otro", ni descansar en que el resto se hará cargo. El trabajo colaborativo, no resta responsabilidad a los actores, sino más bien hace esa responsabilidad más abordable al ser asumida como una misión en la que todos están comprometido a planificar, analizar y evaluar conjuntamente, cumpliendo cada quien lo que se requiere de su rol, fuera del trabajo conjunto. (p.1)

Tal y como señalan los autores la colaboración va de la mano con la responsabilidad para cumplir la misión principal, añadiendo la relevancia y puntualización de que todos se comprometan de la misma manera al planificar, analizar y evaluar el proceso; es decir, el trabajo no se puede inclinar más hacia unas personas y con menor esfuerzo para

otros, sino de equilibrar adecuadamente las funciones porque al final los resultados serán los mismos para todos.

Con el paso del tiempo, los miembros irán descubriendo mejores destrezas en su plan de trabajo que poco a poco enriquecerán el trabajo en colectivo pero que de igual modo se trasladará al aspecto grupal con sus educandos; pues en la labor continua se irán volviendo un hábito que no sólo será aplicable con los colegas sino que cobrará relevancia en las aulas de clase.

Los alumnos visualizarán y tendrán como marcos de referencia lo que diariamente observen entre los docentes, de manera que no vean profesores aislados y con prejuicios negativos en lo que cada quien haga, al contrario distingan una esfera de trabajo agradable que en las aulas tendrá resultados.

Una escuela sin organización ni coordinación es un centro de trabajo a la deriva con muchas posibilidades de declinarse a un punto muy desfavorable para todos.

2.1.4 Momentos, espacios y/o situaciones donde se genera el trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo se ve inmerso en los distintos espacios educativos que permiten profundizar las posibles acciones que se deben realizar. Por esta razón, se

procura describir algunos de los momentos más apreciables de la puesta en marcha de esta dinámica.

Para iniciar, los docentes tienen su función primordial en las aulas escolares para atender al número de alumnos que tienen a su cargo y es ahí donde se manifiesta. Encaminar sus quehaceres no se puede individualizar por completo, es aceptable contar con el apoyo de otros compañeros generalmente cuando se trabaja con un mismo grado escolar, pues de esta manera se pueden coordinar las formas de trabajo e inclusive hacer que sus grupos puedan unificarse en ciertas ocasiones para realizar y fomentar aprendizajes comunes.

Emprender actividades con compañeros de un mismo grado no significa copiarse, al contrario, se busca trabajar sobre una misma línea que tome en cuenta todos los criterios correspondientes. Además, de identificar fallas en su práctica o en la manera que se abordan ciertos contenidos. No obstante, también es válido coordinarse con otros docentes de grados escolares quienes también contaran con elementos propicios que auxilien a mejorar su labor.

Tal como afirman (Rodríguez y Pico en Podestá, 2014) “la colaboración en el contexto del aula invita a docentes y estudiantes a caminar juntos, sumando esfuerzos, talentos y competencias. Incentiva el aprender haciendo, el aprender interactuando, el aprender compartiendo” (p.4). En la medida en que el docente plantee y aprenda a

trabajar colaborativamente, es en la medida en que los alumnos serán conscientes de la importancia de adoptar esta acción constantemente.

Asimismo, el trabajo en colectivo se aprecia también cuando se coordinan actividades tanto académicas, como culturales en la institución. Donde en conjunto, denominan las formas en qué se abordarán las actividades y al mismo tiempo se distribuyan actividades y las ejecuten en tiempo y forma.

Este tipo de actividades se localizan y se aprecian en los festivales, concursos, homenajes especiales, etc., que con base a la regularización de las funciones correspondientes determina que se puedan llevar a cabo convenientemente. La desorganización, dificultades de tiempo, etc., son sinónimo de que las cosas andan mal y por ende deben ser estabilizadas.

Otro momento en el cual se hace participe la colaboración es la que reiteradamente se menciona en los CTE, con la probabilidad de acercar y mejorar las deficiencias escolares. Secretaría de Educación Pública (2013) menciona que "el Consejo Técnico Escolar (CTE) representa una oportunidad para que el personal docente, bajo el liderazgo del director y el acompañamiento cercano del supervisor, discuta y acuerde en torno a los desafíos que le representan los resultados que obtienen los alumnos que asisten a la escuela". (p. 5)

Los CTE representan un espacio propicio y casi obligatorio en donde se hace hincapié en que los resultados dependen de lo que cada quien haga y proponga, para que en conjunto tomen las medidas pertinentes de solución. Es de hacer puntualidad que entre los Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, la SEP (2013) señala:

> 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 compartidas y de la transparencia y rendición de cuentas se corresponsabiliza el avance educativo de sus estudiantes, procurando así la mejora de la calidad académica de las escuelas. (p.7)

Por esta razón, en los CTE se menciona la preeminencia del trabajo colaborativo y es fundamental que los docentes comprendan que el aprender a trabajar en conjunto, coordinando las opiniones, aprendiendo a escuchar y al mismo tiempo, abrir nuevas expectativas de crecimiento profesional, pueden hacer que todo pueda caminar rumbo a la mejora de las enseñanzas, pues es de señalar que su objetivo principal reside en desarrollar y fortalecer el aprendizaje de los alumnos.

2.2 El trabajo directivo en la escuela primaria.

El trabajo del directivo es una tarea ejemplar y necesaria en todas las instituciones pues en el reside el papel de hacer funcionar la escuela mediante su conocimiento, experiencia, liderazgo, capacidad de conducción, competencias, etc., aunado al esfuerzo que ponen de manifiesto los profesores, padres de familia, alumnos y el entorno social.

Las tareas del director son extraordinariamente amplias y a veces quizás complejas en una labor cada vez más inmersa en responder papeles burocráticos por el propio sistema, trabajos y más trabajos por sacar adelante, enfrentar las demandas escolares que atañen a la institución así como las exigencias o problemas que se suscitan.

Sin embargo, desde la perspectiva del trabajo colaborativo esta figura es pieza moderadora y sustancial para que se desarrolle está práctica, debido a que él debe diseñar estrategias o mecanismos adecuados para encauzar al personal a seguir juntos una misma dirección pertinente y adecuada, para vencer los obstáculos que les haga llegar a la meta establecida.

2.2.1 El funcionamiento eficaz en las escuelas primarias.

Las escuelas primarias son organizaciones complejas que requieren de una administración óptima encaminada a persuadir a cada uno de sus agentes escolares y al mismo tiempo, pueda cumplir con el aspecto organizacional que necesita una escuela, como parte de una actuación eficaz dentro del plantel.

La palabra eficaz indica que se tienen que alcanzar las metas y objetivos propuestos, que no competen únicamente a la escuela, sino como una política nacional establecida en un Plan de estudios. En la actualidad, las escuelas primarias tienen como base o prioridad desarrollar en los tres niveles de la Educación Básica las siguientes

competencias: competencias para el aprendizaje permanente, el manejo de la información, manejo de situaciones, para la convivencia y la vida en sociedad.

La competencia para el aprendizaje permanente requiere de un aprender a aprender encaminado a tener el dominio de conocimientos básicos, como lo son: la habilidad lectora, la escritura, poder comunicarse en más de una lengua y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, (TIC).

Las competencias para el manejo de la información implican conocer y guiar a los alumnos en la búsqueda de información fidedigna y que además sepa analizar con un criterio propio. Por su parte, las competencias para el manejo de situaciones requieren para su desarrollo enfrentar riesgos, llevar o emplear procedimientos, tomar decisiones, afrontar cambios, entre otros; que están enfocadas a una actuación de manera personal pero desde un punto de vista reflexivo y crítico de la persona.

Por otro lado, las competencias para la convivencia fortalecen los valores de los estudiantes permitiendo la inclusión con otros miembros escolares y aprender a trabajar y convivir adecuadamente, aceptando sus diferencias y/o semejanzas. Y finalmente, las competencias para la vida en sociedad: implica el desarrollo del "ser", bajo un juicio crítico, guiado por los principios éticos de los valores y normas sociales y culturales.

Estas competencias tienen fuerte valor en las finalidades educativas, pues se espera lograr estudiantes competentes y capaces de actuar activamente como lo propone el actual Programa de estudios, en donde además, puedan alcanzar el dominio de un pensamiento autónomo y sean libres para decidir en la vida de una forma apropiada.

Sin embargo, aun cuando la educación procura lograr estás competencias, mucho de esos logros no se cumplen o en su caso se realizan de manera aislada; es la escuela bajo sus propios principios y en estrecho lazo con la influencia de liderazgo del director que permitirán mediar entre sus miembros de trabajo (los docentes) el cumplimiento de actividades fortalecedoras de aprendizaje.

Por otro lado, (Creemers en Álvarez 2003) afirma que:

> El criterio para considerar una escuela eficaz es el grado en que es capaz de alcanzar los objetivos, innumerables, variables y generalmente definidos por el Estado. Desde el punto de vista de la política organizativa, sobre todo en los sistemas educativos más autónomos, son los centros los que definen o adaptan a través del proyecto curricular los objetivos, pero al final lo que cuenta son los resultados que obtienen los alumnos y que producen satisfacción o insatisfacción a las familias y al Estado. (p. 13)

Como se mencionó en un principio, toda escuela está ampliamente ligada a los requerimientos que solicita el propio Sistema Educativo pues bajo este se rige, sin embargo, es de plena libertad institucional plantear sus propios objetivos como parte de su plan de acción al inicio del ciclo escolar, mismos que paulatinamente podrán irse visualizando en virtud del trabajo que realicen todos sus integrantes; además serán valorados por los propios padres de familia al ver avances y mejoras en sus hijos. Por

esta razón, para considerar que una escuela es eficaz se deben lograr los objetivos planteados por el sistema, contar con resultados satisfactorios en los estudiantes, así como el reconocimiento de los padres de familia.

No obstante, para que una escuela funcione como unidad educativa, Fullan y Hargreaves (2000) menciona que:

> Para cumplir su misión, es indispensable que la escuela funcione como unidad educativa. Los resultados que los alumnos obtienen al concluir un nivel educativo (prescolar, primaria o secundaria), sobre todo en el campo del desarrollo de las habilidades intelectuales y de las actitudes, son producto de la combinación del trabajo de todos los profesores en el aula y de la experiencia escolar en su conjunto, es decir aquellas acciones no deliberadas que ocurren en la escuela y que constituyen, para bien o para mal, experiencias formativas. (p. 8)

Es decir, las instituciones educativas están obligadas a actuar como equipo porque la combinación e intercambio de experiencias entre los miembros docentes, coadyuvan a mejorar las acciones emitidas por unos cuantos. Por lo tanto, los rige la unidad como punto medular en las directrices de la escuela, donde además el beneficio que se obtiene al alcanzar el aprovechamiento en los estudiantes, favorece a todos los integrantes. Por esta razón, es indispensable la colaboración de todos para decidir y actuar en la escuela.

Ciertamente, el papel que ocupa aquí es conocer qué hace que una escuela pueda funcionar apropiadamente y para que esto ocurra Rivera y Rivera (2006) explica que "algunas de las características de la escuela como institución constituyen trabas

importantes para que el cambio se genere dentro de ella, e incluso, para que el cambio diseñado exteriormente se incorpore de manera eficaz". (p. 14)

El autor plantea que como toda situación que conduce al progreso trae consigo tropiezos o ataduras que hacen el camino algo más complejo y duro de lograr, más no imposible. Entre las trabas que se pueden encontrar se distinguen las siguientes:

-La jerarquización: las decisiones se toman de manera exclusiva en el que además las normas establecidas se rigen bajo el poder de uno sólo; es decir, en una sola persona reside la autonomía y el control de lo que se hace según sus propios ideales mientras que los demás actúan como súbditos de él.

-La balcanización. Este concepto va encaminado a la individualización de los miembros docentes, en donde los fines compartidos no existen pues imperan únicamente los fines particulares, dejando de lado la actuación como colegiado. De manera que, los profesores pierden de vista lo vigoroso que puede ser la unidad como equipos de trabajo para aprender guiadamente y se enfrascan en lo que sólo ellos saben.

-La rutinización: repetir y continuar con los mismos patrones en el actuar de las prácticas profesionales, rompiendo con la innovación y actualización docente, son sin duda, lo que conocemos como trabajo tradicionalista; continuar haciendo lo que desde años atrás se hacía. La rutinización tarde o temprano crea ociedad y falta de crecimiento

profesional y al mismo tiempo, pocas oportunidades de adelanto para los estudiantes al quedarse en enseñanzas del pasado.

-La desarticulación. La escuela pocas veces tiene el dominio de la articulación entre sus miembros, con respecto al dominio y/o planteamientos respecto al aprendizaje o de la evaluación. Cada profesor camina en líneas paralelas que más adelante provocan en los estudiantes a perderse porque sus agentes de enseñanza caminaron en puntos lejanos.

-La burocratización. Cuando la carga excesiva de papelería y documentación abastece las escuelas, debilita su potencia transformadora a sólo cambios burocráticos que se necesitan cumplir. En este rubro, el propio sistema ha quebrantado la posibilidad de que las escuelas puedan centrar su atención en atender sus prioridades, pues deben cumplir con los sinfines de documentos y proyectos ocurrentes que han de sacar adelante.

-La centralización. La falta de autonomía y toma de decisiones en las escuelas para actuar según sus situaciones o contextos.

Cada una de las características mencionadas forman parte de las trabas o barreras que sufren en su mayoría las escuelas para poder alcanzar los niveles de eficacia, en unas quizá imperan uno o hasta más de un obstáculo; por lo cual se debe procurar mantener el equilibrio y el control de manera que se puedan alcanzar los objetivos de las instituciones educativas.

2.2.2 La función del director y los docentes dentro de una escuela primaria.

La labor profesional de los directivos es sumamente variada y quizá hasta excesiva en la actualidad, pues la sobrecarga de requisitos burocráticos aunado a la organización que requiere la escuela, complica en su momento dichas funciones para una sola persona.

(Mintzberg en Borrell y Chavarria, 2001) concluye que:

> El trabajo de un directivo se caracteriza por asumir una gran cantidad de trabajo, de naturaleza muy diversa y que debe desarrollarse a un ritmo muy intenso. Además, este trabajo se realiza de una forma muy fragmentada, en periodos de tiempo cortos y mediante acciones que suelen ser muy directas. (p. 15)

Aunque no lo pareciera, la función directiva además de ser prioritaria es complicada, pues no basta con la parte administrativa, sino que también implica tomar acciones encaminadas a los problemas de infraestructura en la escuela, opiniones y/o quejas de los padres de familia, dirigir y coordinar a su equipo de trabajo, etc., que requieren de preparación, tiempo y dedicación; pues cualquier error puede ser señalado gravemente e inclusive afectar a otros.

Por su parte, (J. Rul en Borrell y Chavarría 2001) considera que la relación entre funciones y roles directivos se establece básicamente a tres niveles. Para ello todo directivo desarrolla una serie de macrofunciones o competencias directivas primordiales, mismas que se mencionan a continuación:

Las competencias diagnósticas: requieren de una capacidad de visión, saber formular la pregunta adecuada, seleccionar los problemas y definir las necesidades; todo esto como parte de un previo análisis de los requerimientos institucionales para mejoras escolares.

Por otro lado, la competencia de la solución de problemas se enfoca a la capacidad de análisis y reflexión, capacidad de simplificación de los problemas sin simplismos y la toma de decisiones por los canales adecuados (decisiones unipersonales y decisiones participadas); un reto importante es que como cabeza principal de la escuela su labor ocupar dos caminos, uno que quizás pueda beneficiar pero otro que también pueda afectar a toda la comunidad escolar.

Otra de las competencias pero no menos importantes es la implantación de las decisiones, que implican la capacidad de acción y de ejecución, incorporación de decisiones en un marco organizativo particular y la relación dinámica entre la decisión y la cultura del grupo.

Como se aprecia en la información antes señalada, estás funciones son por ende básicas y primordiales para un directivo; sin embargo, imperados por un mundo de cambios, el perfil directivo actual cada vez apunta a un individuo que no cumpla con los elementos esenciales sino que su labor vaya más a fondo, donde su tarea administrativa no pierda desapego en su actualización, preparación, conducción de sus miembros de

trabajo, emplee ideas innovadoras y una gestión latente a las carencias, necesidades y/o requerimientos de la institución según su contexto o cultura.

No obstante, los autores Rivera y Rivera (2006) hacen hincapié en un aspecto fundamental con respecto a las funciones del director desde un panorama nuevo, enfocado a que requieren una mayor capacidad de liderazgo, en el que deben contar con un mayor dominio en el conocimiento y habilidades directivas para cumplir con las siguientes funciones:

- Contribuir a mejorar continuamente el desarrollo educativo.
- Corregir factores que limitan el desarrollo escolar.
- Dinamizar el funcionamiento escolar aportando nuevas ideas.
- Reforzar los factores que alientan el desarrollo escolar.
- Fortalecer el trabajo docente.
- Fortalecer la capacidad para tomar decisiones tanto pedagógicas como organizativas en forma colegiada.
- Promover la participación y el compromiso de los diferentes sectores que componen la comunidad escolar con las tareas educativas y el logro de los objetivos que tiene encomendados como una responsabilidad de todos. (p.187)

Como se mencionó, el autor señala la idoneidad de un perfil directivo en ascenso, en el que sus miras y conocimientos no sólo le permitan crecer profesionalmente sino que al mismo tiempo, sirvan para poder brindar una educación integral a los estudiantes mediante sus agentes de trabajo.

En la actualidad, la Reforma Educativa planteó la promoción como directores para que muchos profesores jóvenes puedan tener la oportunidad de ocupar cargos directivos aun teniendo pocos años en el servicio, pero es de reconocer que no basta sólo el

conocimiento teórico, sino que exige de la práctica y manejo de esta tarea considerando que el lazo entre la teoría y la práctica unifican la labor y permite enfrentar el reto con mejores resultados.

Poggi (2001) ha señalado que algunas orientaciones que pueden permitir enmarcar el diseño, la coordinación y la evaluación de los programas de formación de los directores a rasgos generales son las siguientes: la apropiación de un saber- hacer práctico con respecto a las partes de la gestión directiva ya que permite fortalecer las estrategias de intervención que este adopte. Contar con el conocimiento de marcos conceptuales que lo auxilien en la búsqueda y construcción de saberes teóricos que le permitan justificar y analizar su práctica.

Como otro punto importante a tomar en cuenta, es que los docentes adquieran la capacidad para analizar y cuestionarse, es decir, constantemente realicen una autoevaluación sobre su práctica docente, principalmente sobre las condiciones que limitan su práctica o en su caso, aquellas que posibilitan inventar o adaptar nuevas formas de trabajo.

Por su parte, quienes no se quedan atrás de los sinfines quehaceres educativos en las escuelas son los motores de las aulas escolares **los profesores** ya que son quienes guían y orientan a los estudiantes hasta alcanzar los rasgos del perfil de egreso, mismos que se perfeccionan con el acompañamiento del director, padres de familia e inclusive con la

comunidad. La unión de todos estos elementos fortalece y ayuda a conducir el aprendizaje de los estudiantes, los cuales en un futuro podrán actuar de manera idónea al asumir su cargo como ciudadanos mexicanos.

Prieto (2008) menciona que:

> Los maestros no sólo instruyen, sino que representan y comunican una filosofía educativa particular, que incluye pautas mediante las cuales los estudiantes serán evaluados. No sólo proporcionan retroalimentación referente al desempeño académico de los estudiantes, sino que tienen un efecto considerable en la motivación de los mismos para el aprendizaje. No sólo proporcionan aprobación o desaprobación específica ante el logro de los alumnos, sino que los maestros también comunican su aprobación o desaprobación general del niño como persona. (p. 327- 328)

La función docente complementa muchos quehaceres, pues al pasar parte del resto del día con ellos el lazo entre sus estudiantes comienza en ocasiones a cobrar afectividad un poco mayor a lo habitual, así mismo ayudan a mediar entre sus aprendizajes y orientarlos de manera pertinente, así como motivarlos a aprender y mejorar aquellas debilidades y/ o fortalezas.

Ahora bien, en virtud de la Evaluación del Desempeño Docente que cobra auge en la historia del país, en México se estableció el perfil, parámetros e indicadores para docentes específicamente en el nivel primaria y que por ende son de suma importancia contar con ellos, por esta razón en SEP (2015) se señalan las cinco dimensiones con las que deben cumplir:

La dimensión 1 establece que un docente conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender; la dimensión 2 menciona que debe saber organizar y evaluar el trabajo educativo, y realizar una intervención didáctica pertinente. En la dimensión 3 el docente se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje; en la dimensión 4 asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos, y finalmente, en la dimensión 5 el docente participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.

Es preciso, que tales dimensiones sean conocidas e implementadas por los docentes continuamente, con la intención de que su labor no se vea afectada por los requerimientos nacionales con base a la Reforma Educativa.

2.2.3 Estrategias en el trabajo directivo de una escuela.

Las estrategias son uno de los vocablos comúnmente empleados por el personal de las escuelas al establecerlas y ponerlas en práctica con el propósito de que en su desarrollo conduzcan a una finalidad en concreto, de manera que se consideran buenas o malas con base a los resultados que se obtienen en su aplicación. Por su parte, (Pozo en Ramírez, 2012) define a la estrategia como "procedimientos que se aplican de modo controlado, dentro de un plan diseñado deliberadamente con el fin de conseguir una meta fijada". (p.3).

Por lo tanto, se puede considerar que las estrategias son una guía de pasos propuesta por el interesado para orientar sus funciones profesionales así como de generar progresos con lo que desea. De igual manera, el empleo de éstas surge de problemáticas que se presentan en diferentes ámbitos y muchas de ellas derivan de la capacidad y manejo de sus personajes para enfrentar diversas situaciones en sus centros de trabajo.

La escuela primaria así como en otras dependencias o centros escolares su agente principal es el director, en él reside el mando y responsabilidades; bajo su práctica tiene que elaborar diversas propuestas que convergen en un beneficio profesional y para otros; pues las escuelas en cada ciclo sufren diversas transformaciones debido a que se presentan integrantes nuevos, incrementos en matrícula, variedad en el contexto, etc. No obstante, tales propuestas están sujetas a modificaciones continuamente según las respuestas que se vayan presentando conforme a la práctica.

Los gestores educativos poseen un talento brillante en su labor, pues además de no ser nada sencillo implica saber sobrellevar los obstáculos que se presentan y al mismo tiempo, dar soluciones o propuestas de posibles mejoras. Por esta razón, es fundamental que sean conscientes de que los cambios son inherentes en las personas y constituyen un reflejo de quienes integran una organización. Cada gestor debe de poner de manifiesto en sus centros de trabajo la promoción de aspectos que hagan hincapié en un refuerzo de su labor, que no tenga límites en el desinterés y apatía.

Buscar alternativas óptimas en los centros de enseñanza genera un nivel de dominio sobre las situaciones que son poco factibles para cualquier líder, sin embargo, en estos individuos residen una sobrecarga de quehaceres, mismos que involucran emprender diversas estrategias que van ligadas a las funciones que realizan. Considerando las funciones que se habían propuesto en el tema anterior se mencionan a continuación estrategias que en su momento se han observado y han aplicado algunos directivos.

Para contribuir a mejorar continuamente el desarrollo educativo es necesario que implementen una comunicación continua con todo su personal, en conjunto con talleres de preparación profesional que no únicamente lo exige la Reforma educativa sino como requerimiento en el manejo diario de la institución. De esta manera, una de las estrategias es la flexibilidad y atención con su colectivo de manera que sientan la confianza de dirigirse hacia su autoridad sin ataduras. Administrar los tiempos de manera que le permitan asistir a cursos importantes que en la mayoría de los casos brindan los Centros de Maestros.

Autoevaluarse es sin duda, una excelente actividad que deben aplicar pues de esta manera les permite valorar qué tan bien o no han avanzado, cuál o cuáles han sido las mejoras, qué tanto consideran que ha sido su preparación en la conducción de sus tareas, etc. Todo esto permite que los directivos sean conscientes de que no todo puede salir a la perfección y que se hagan a la idea de que para mejorar es primordial saber en qué están

fallando; con el uso continuo aprenderán a corregir factores que limiten el desarrollo escolar con respecto a las tareas que les toca delegar.

Dinamizar el funcionamiento escolar aportando nuevas ideas consiste mucho en participar enérgicamente con todos los miembros, pues es importante siempre que los directores enriquezcan los trabajos que efectúan los docentes y existan modificaciones en las aportaciones que se brinden de manera que no siempre se escuche lo mismo.

Reforzar los factores que alientan el desarrollo escolar va sujeto a la confianza que este debe de brindar tanto en su colectivo como en los padres de familia, pues no todos desempeñan las mismas actividades pero en diferentes medidas contribuyen a beneficiar a los alumnos y a la propia escuela. Por ello mismo, se debe invitar siempre a que hagan aportaciones que ayuden a saber encaminar a la institución, de manera que así los propios padres de familia reconozcan sus tareas y se den cuenta de que sus agentes han asumido compromisos que favorecerán a todos.

Fortalecer el trabajo docente es un poco complicado pues para esto, los gestores escolares deben estar bajo el conocimiento de las normatividades y en completa actualización con la reforma educativa; en el que a modo de sugerencia converse tranquilamente con sus docentes y los asesore en nuevas formas de trabajo que lo ayuden mejorar su práctica educativa y asimismo haya un reflejo en cuanto a cambios.

Además, es necesario vigorizar la capacidad para tomar decisiones pedagógicas como organizativas, de manera colegiada. Es decir, no debe ser exclusiva del director, pues aunque éste tenga la última palabra siempre se debe de considerar la opinión de sus compañeros haciéndolos partícipes del qué y cómo se va a hacer. El diálogo y la toma de decisiones conjuntas beneficiarán al colectivo al aprender a escuchar propuestas y debatir en conjunto aquella o aquellas que auxilien en la conducción institucional.

Otra de las estrategias recomendadas como obligatoria, es permitir que haya participación y compromiso de todos los sectores que componen la comunidad escolar que en conjunto constituyen responsabilidades propias de cada sujeto. Si se plantean y se trabaja colaborativamente, estas tareas auxilian en reconocer que la escuela no es un centro exclusivo e independiente, sino que todo su organismo los hace requerir en lo que a cada quien le corresponde permitiendo hacer de ella un mejor espacio de aprendizaje.

Como estas estrategias pueden existir otras más, pues no hay un límite de propuestas emprendidas por los directores para hacer cumplir sus funciones con mejores resultados. Sin embargo, es de señalar que éstos sujetos deben tomar decisiones muy complejas y señaladas por la gran mayoría de los miembros que componen la institución tanto interna como externamente.

Poggi (2001) menciona que:

> Cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su

> trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará. (p.15)

Es decir, es importante que los directivos reconozcan las líneas y formas de trabajo que tiene en particular su centro escolar, para hacer hincapiés en muchas de las acciones que le corresponde emprender, de manera que su primera acción radicará en analizar en rasgos generales las características singulares de la misma.

2.2.4 Los climas de trabajo

Laborar en un ambiente de trabajo óptimo es uno de los mayores privilegios con el que uno puede contar para hacer de la labor algo fructífero y favorable, sin embargo la interacción continua entre varios sujetos puede traer consigo en algunos casos, rivalidades o faltas de empatía con los demás, ocasionando distanciamientos o fragmentación en las actividades laborales lo cual no representa beneficios para el centro educativo.

Los ambientes o climas de trabajo se entienden como la percepción individual bajo la cual los miembros que laboran o participan en determinada organización visualizan lo que sucede en ella y al mismo tiempo, representa un sentimiento de agrado o incomodidad dentro de ese cargo. Por su parte, Hodgetts y Altman (1985) definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por

los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo" (p.376)

En las instituciones las tareas deben realizarse mediante la mecánica de cooperación para cumplir con las actividades individuales y al mismo tiempo con las colectivas; es fundamental que todos se sientan parte del grupo donde llevan a cabo sus funciones y por ende, también exista una comunicación eficaz que coadyuve en el desempeño de todos para que al mismo tiempo puedan sentirse cómodos en sus respectivos roles.

Trabajar con esfuerzo y al mismo tiempo sentir placer con lo que uno hace se puede entender como el goce pleno de que se están ejerciendo funciones enriquecedoras para todos. Sin embargo, es factible y oportuno que cuando existan incomodidades o situaciones discrepantes entre colegas se puedan esclarecer y tomar acciones que permitan tener un espacio de convivencia sana y pacífica, evitando así los conflictos y discusiones que más adelante puedan afectar rotundamente a la escuela.

Por otra parte, Rodríguez (2001) define al clima laboral como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo" (p.159). Es decir, para este autor todos los elementos bajo los cuales se ven inmiscuidos los docentes del plantel

fungen como ejes primordiales para identificar qué tan agradable es o no el espacio donde se ejecutan las actividades cotidianas.

Considerando lo anterior, es oportuno entender que el trabajar en colaboración puede traer consigo climas de trabajo propicios siempre y cuando los trabajadores conciban con agrado las funciones que cada quien delegue. De igual manera, laborar con entusiasmo, cooperación, confianza, actitud, etc., pueden ser sinónimo de que el espacio en el que se encuentran cada una de las partes se disfrutan.

Por lo anterior, es necesario aprender a identificar cuando en realidad hay buenos o malos climas de trabajo pues pueden ser mal interpretados. Por esta razón, Rodríguez (2001) hace hincapié en que las características del clima organizacional son permanentes, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales. Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa, en donde a su vez, el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Asimismo, los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Ante esto, las diferentes variables estructurales de la empresa también afectan el clima de la misma o a la inversa. Mientras que los problemas en la organización, como rotación y ausentismo puede ser una alarma

de que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Con lo anterior, se puede entender que existen grandes aspectos que involucran la interpretación bajo la cual es entendida el clima de trabajo. Sin embargo, cabe señalar que para evitar un negativo ambiente laboral es necesario que no haya ausentismo o individualismo por parte de los que trabajan en la organización y al mismo tiempo, sea la propia organización quien procure crear espacios apropiados para todos, sin que el personal se sienta insatisfecho o con actitudes inadecuadas.

Capítulo 3. Análisis e interpretación de los datos.

En este capítulo del análisis e interpretación de los datos se abordan los resultados obtenidos en el campo de la investigación "La importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria". Con base a la información recabada se obtuvieron las estrategias que emplea el director para lograr la colaboración, enfocada principalmente sobre la situación que afrontan los integrantes de la institución al trabajar de esta manera y al mismo tiempo, en cómo influye en los docente. Todo lo anterior se pudo conocer a través de los diferentes puntos de vista de los sujetos informantes y al mismo tiempo, poder analizar los procesos que entrelazan la eficacia de una escuela primaria basada en un trabajo colaborativo.

El trabajo de campo llevó a escuchar y comprender las diversas opiniones y perspectivas que tienen los miembros que formaron parte de la escuela analizada. La opinión de esos actores ayudó a identificar como se lleva acabo el trabajo colaborativo y al mismo tiempo, conocer el concepto que cada sujeto le atribuye, la importancia que tiene y saber si la ponen en práctica para obtener resultados en su labor docente.

El trabajo colaborativo debe significar el referente principal de progreso y romper los esquemas que interfieren en la mejora continua de las escuelas; de manera tal, que bajo la dirección del director y en acompañamiento con los docentes y personal de apoyo deben encaminar esta estrategia de trabajo con el fin de lograr y alcanzar sus objetivos.

3.1 Estrategias directivas para el trabajo colaborativo entre los docentes.

Como se ha mencionado, las estrategias son procedimientos que se siguen para poder conseguir y alcanzar un fin determinado; muchas veces sus resultados varían de acuerdo a la manera en que se aplican o con quienes se ponga en marcha. En este aspecto, las estrategias directivas se puede considerar como aquellas que se utilizan para poder sobrellevar actividades de fortalecimiento docente, en la que los propósitos y metas se puedan cumplir entre colegiado, con base a las sugerencias y apropiamiento de todos los que forman parte.

Por esta razón, el trabajo entre colegiado requiere en repetidas ocasiones proponer alternativas secuenciadas para poner en práctica diversas actividades o tareas que les permitan llegar a donde desean; no se trata de improvisar sino de aportar sugerencias óptimas y valiosas para colaborar en alcanzar resultados adecuados.

3.1.1 Las actividades cívicas y culturales.

En las organizaciones educativas es prominente llevar a cabo durante cada ciclo escolar diversas actividades que permiten resaltar aspectos sobresalientes como: fechas importantes, propuestas académicas, eventos deportivos, proyectos estudiantiles o en su caso actividades culturales. Este conjunto de acciones son requeridas institucionalmente y por ende, es indispensable la colaboración para cumplir con los objetivos.

Desarrollar cualquier tipo de evento (cultural o cívico) en los planteles no es algo sencillo, porque implica saber organizar y plantear el qué, cuándo, cómo, qué se necesita, llevarlo a cabo y finalmente hacer un análisis de los resultados obtenidos. Emprender este tipo de actividades no necesariamente arroja los efectos deseados pero dependen en gran medida de la organización y trabajo que como equipo desempeñan.

No obstante, los sujetos informantes explican que bajo este rubro los alcances que como institución han logrado se deben al esfuerzo, disponibilidad y preparación con la que cuentan los miembros que participan en la escuela en función de la calidad de los estudiantes y al mismo tiempo, cumplir sus propias expectativas definidas a inicio de ciclo escolar o al llevar acabo determinados eventos escolares.

Con la mutua participación de los profesores y centrados en la relevancia de su función, los beneficios entre colegiados son gratificantes principalmente a nivel profesional. Uno de los aportes que destacan con respecto a cómo se desarrolla el trabajo colaborativo en la primaria es el que se menciona a continuación:

> "*Hace un mes, bueno en este mes de septiembre se realizó la "mañana mexicana" nos organizamos en dos o tres días y para mí creo que si tuvo algunos detalles pero si siento que se trabajó colaborativamente en esa actividad, en las actividades de las aulas, en los CTE también se realizan de manera colaborativa". (E2 MEE-P20)*

Como se puede interpretar en el comentario antes citado, el trabajo colaborativo se distingue en el sentido del logro de los objetivos específicamente en las actividades o

situaciones que han favorecido a obtenerlos y al mismo tiempo han llevado a la práctica el trabajo en colegiado. El director opina que se cumple:

> *"Cuando nos organizamos para algún festival del día de las madres, día del niño, día del maestro, kermes, algo cultural cívico o social de los niños; 20 de noviembre, 15 de septiembre, etc.". (E3 D-P19)*

Las actividades tanto cívicas como culturales se consideran buenas estrategias de trabajo en la colaboración porque para poder desarrollarlas es necesario que los grupos de trabajo discutan, organicen y planifiquen los objetivos que pretenden alcanzar, de manera que como lo mencionan los sujetos informantes estas actividades son favorables porque se cumplen los cometidos trazados en un primer momento con el trabajo y esfuerzo que ponen todos.

3.1.2. Convivencia social.

El sector educativo no es sinónimo siempre de la pedagogía pues como miembros de una organización es necesario las relaciones sociales entre los sujetos que imperan en ella; sin embargo, en ocasiones las ideologías de los profesores se fijan a mantenerse únicamente dentro de un salón de clases o, saludarse sólo en los pasillos de la escuela por miedo a regaños o por considerarse pérdidas de tiempo a nivel profesional. Como parte de un cuerpo de trabajo comprometido y centrado en la responsabilidad de su función, también es sensato brindar espacios de convivencia profesional para que todos aprendan a conocerse, interactúen y disfruten un ambiente fuera de lo cotidiano.

Los docentes necesitan descubrir entre sus compañeros actitudes, emociones, situaciones personales, etc., que les den el acceso a saber más sobre las personas con las que laboran diariamente y no dejarse llevar por los espejismos que visualizan en los corredores de la escuela.

Fullan y Hargreaves (2000) mencionan en este sentido que:

> Las culturas del trabajo en equipo se descubren en todos los aspectos de la vida de la escuela: en los gestos, chistes y miradas que transmiten simpatía y comprensión; en el esfuerzo y el interés personal que se manifiesta en los corredores o fuera de las aulas; en los cumpleaños, agasajos y otras pequeñas celebraciones; en la aceptación e interacción entre vida personal y profesional, en el elogio sincero, el reconocimiento y la gratitud; y en el acto de compartir y discutir ideas y recursos. (p.96)

Es decir, la integración en aspectos ajenos a la cuestión laboral y profesional no quiere decir que haya un desapego o ruptura en las funciones individuales, sino más bien amplia las formas en que se pueden descubrir cómo son los demás. De igual manera, sirven para compartir y disfrutar con plenitud las formas de ser de cada quien y al mismo tiempo aceptarlos y entender quizá, un poco mejor las actitudes y comportamientos que demuestran.

Por su parte, el director explica que como parte de las estrategias que ha propuesto para llevar a cabo la colaboración son:

> *"Convivencias sociales, el compartimiento de conocimientos, el compartir experiencias, inclusive hasta festejos de cumpleaños". (E3 D-P33).*

Como bien menciona este sujeto, es también la libertad, oportunidad y confianza hacia el personal la que ayuda a que los profesores se sientan parte del grupo para ejercer su trabajo a base de la colaboración, permitiendo así beneficiar los resultados académicos. Además:

> *"Considero que los festejos de cumpleaños han funcionado muy bien, festejarlos y por qué, porque nos damos a conocer y nos conocen segundas y terceras personas, sobre cómo somos y qué queremos". (E3 D-P35)*

Las convivencias sociales permiten en la interacción con los diversos miembros de trabajo poder conocer aspectos esenciales de la vida de cada individuo haciéndola algo placentero y grato al mismo tiempo, muy ajena a la que se observa diariamente. Asimismo, tal y como lo menciona el directivo festejar cumpleaños o una celebración brinda la oportunidad de que todos puedan conocerse mejor e interactúen de manera participativa y sana. Por lo tanto, el disfrutar juntos un aspecto completamente distinto a las tareas monótonas contribuyen a que el personal adquiera más confianza, sinceridad y al mismo tiempo puedan compartir y discutir ideas.

3.1.3 La evaluación.

La evaluación no es más que un mecanismo de análisis para comprender lo que se tiene y partir de ello para crear acciones que ayuden a mejorar con lo que ya se cuenta. Ruiz (2012) por su parte explica que:

> El proceso de evaluación consiste en determinar los logros que se han obtenido de acuerdo con los niveles establecidos. Esta evaluación reclama una toma de conciencia por parte del sujeto que se autoevalúa; de ahí que se plantee que el centro de todos los procesos implicados en el aprendizaje y el desempeño de competencias está en la actividad

> metacognitiva que involucra los procedimientos de autorregulación en torno a lo aprendido. (p.102)

Además, Fullan y Hargreaves (2000) mencionan que:

> El trabajo en equipo eficaz opera en el mundo de las ideas; analiza críticamente las prácticas existentes; busca mejores alternativas y une esfuerzos en producir mejoras y medir su valor. Creemos que esta es una de las exigencias clave para el trabajo en equipo y el desarrollo profesional en el futuro. (p.109)

Al analizar ambas opiniones se observa que el trabajo colaborativo funciona y ocurre mediante la interrelación con todos los sujetos, en concordancia con la libertad para compartir experiencias e ideas que brindan nuevas oportunidades para llegar a las metas que se desean. Al ubicar la evaluación en este punto, se puede decir que evaluar conlleva a estudiar en qué punto se estaba y en cuál se está ahora; rescatar lo mejor posible sobre las medidas tomadas y rediseñar otras que conduzcan con mayor exactitud al punto medular.

El director del plantel por su parte, explica por qué considera que han funcionado determinadas actividades en la escuela que favorezcan la colaboración:

> *"Considero que han favorecido en la colaboración porque al final de cuentas la meta propuesta la hemos logrado, y porque cuando hacemos un balance de la actividad todo tiene una opinión positiva y veraz de los hechos y las acciones". (E3 D-P21)*

Con base a la opinión del director se señala que considera a las actividades que se desarrollan en su escuela como beneficiosas al cumplir sus objetivos lo cual es el elemento principal en el centro escolar. Además, porque todos colaboran y trabajan para

conseguirlo, pues se sabe que en una unidad escolar los resultados de uno son también para los demás.

Finalmente, la evaluación como parte de las estrategias en la función de un director beneficia al poder hacer un recuento y análisis de los sucesos y acontecimientos llevados a la práctica en la institución, además de reconocer las debilidades y alternativas que agilicen los avances académicos y de mejora profesional de cada uno de sus miembros, de manera que no es una actividad exclusiva del director sino que debe imperar en toda la plantilla docente.

3.1.4 La toma de acuerdos.

En las escuelas normalmente son los directores quienes asumen el poder decisivo sobre lo que ocurre en ella y asume bajo su propio criterio lo que es mejor. Sin embargo, en los planteles que funcionan mediante el trabajo en equipo o colaboración las decisiones no recaen en una sola persona debido a que la cabeza principal busca en los demás docentes el apoyo, opinión y alternativas que ayuden al progreso.

La tarea de la toma de decisiones puede no resultar nada fácil para los líderes, pues a veces la falta de organización, discrepancias, etc., cierran la estrategia de incluirlos a opinar en todo lo que beneficie al plantel educativo. No obstante, es de resaltar que no siempre se deba buscar la opinión y participación de los profesores para poder decidir,

pues como líder de una escuela parte de sus competencias es poder tomar decisiones bajo su propio criterio.

Schmelkes (1994) explica que:

> En un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Este se convierte en el fin del equipo. Lo que lo define es su objetivo, que se traza entre todos. Todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo en esa actuación. En equipo se monitorea el proceso – se evaluán los resultados de las decisiones tomadas. (p.57)

La autora señala que al permitir la opinión de los miembros de la escuela puede ayudar a decidir de mejor manera las prioridades y acciones en beneficio de los objetivos trazados, así como vigorizar en cada profesor el sentido de responsabilidad y compromiso para poder lograrlo.

Por otra parte, el director opina que:

"El colectivo es participativo, es emprendedor, en ocasiones desconocen ciertos puntos pero como tal en equipo hemos sacado adelante la información y el trabajo". (E3 D-P27).

Este sujeto pone de manifiesto que esas cualidades dentro del personal benefician a la escuela para obtener los cometidos. Asimismo, el maestro de grupo manifiesta aspectos positivos acerca de sus compañeros argumentando que:

"Si hablamos de trabajar, trabajamos de manera favorable. La verdad que los compañeros maestros aportan ideas, cada quien a su manera, por ese lado no creo que haya problemas". (E1 MG-P19)

Con base a las opiniones ya señaladas es de apreciar que la participación y el hecho de que los directores hagan a los docentes participes de las decisiones que convergen a la escuela y que de alguna manera también tienen que ver con el desempeño de su trabajo docente, coadyuvan a que los profesores sepan el por qué y cómo se organizarán para efectuar lo solicitado. Bajo este punto la profesora señala que:

> *"Una de las estrategias que he notado, es la de reunirnos a todos para tomar acuerdos; él no toma una decisión definitiva, sin que imponga. La verdad que al realizar un trabajo que se lleve en la escuela, él nos reúne y cada uno da su punto de vista y eso ha ido funcionando". (E1 MG-P48)*

Por esta razón, en los equipos de trabajo es primordial establecer y vigorizar la toma de acuerdos en todo el colectivo docente, de manera que sin excepción de nadie puedan participar y decidir antes las situaciones que se manifiesten. Los acuerdos que se estipulen por todos deberán asumirse con responsabilidad y compromiso para que los resultados puedan ser satisfactorios o cumplan con las metas propuestas. Además, tal y como lo mencionan los sujetos informantes, la toma de decisiones y acuerdos entre todos permite cumplir con el trabajo a desarrollar, involucra y cohesiona al personal para sentirse parte de las tareas, del proceso y los resultados.

3.1.5 La organización sistematizada.

Comúnmente se ha hecho alusión a la preponderancia que tiene la organización en función de la vida diaria y su relevancia en miles de aspectos. Sin embargo, y al centrar la atención en los centros escolares es de entender que la organización es una de las habilidades humanas en función del alcance de los logros o metas cimentadas desde su

inicio hasta el cómo lograrlos; es decir, la organización no surge esporádicamente sino que se planea para llegar al cometido deseado.

Por esta razón, resulta competente que los directivos cumplan con este requisito para poder garantizar la funcionalidad de su centro de trabajo; no obstante, también pueden intervenir otros factores. La SEP (2015) por su parte específica que:

> El director de Educación Primaria en el desempeño de su función directiva reconoce que la tarea fundamental de la escuela es el aprendizaje de los alumnos, en este sentido, esta dimensión aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guiar la práctica directiva, que van desde la organización para el buen funcionamiento de la escuela, hasta el manejo de los contenidos educativos para orientar e identificar las prácticas educativas de los docentes que propician aprendizajes. (p. 29).

Con lo anterior se recalca que la organización es una de las competencias directivas para sobrellevar la dirección escolar ya que permite orientar y guiar los procesos institucionales. Bajo este punto, el director de la escuela opina de qué manera se conducen los CTE para que sea funcional:

"Pues durante las sesiones de CTE se da de forma organizada y sistematizada". (E3 D-P39)

Desde la perspectiva del director y mediante su forma de trabajo para proceder con el colectivo que está a su cargo, considera favorable que la organización le ha permitido desarrollarlo de manera adecuada siguiendo una estructura sistematizada. Igualmente reitera que para poder desarrollar la colaboración en colegiado:

"... depende mucho de la organización que tengamos todos". (E3 D-P43).

Resulta coherente que para considerar que la escuela sea funcional es porque cuenta con una estructura factible para lograrlo, encabezada por el director con base a la organización y demás competencias que hagan favorable el camino a seguir. Por su parte, el siguiente sujeto informante reafirma que la organización como parte de las estrategias del líder en la escuela se dan porque:

> *"Bueno yo considero que una de las estrategias que él ha llevado con el personal es el trabajo colaborativo en función a las actividades. Él ha establecido algunas participaciones, algunas comisiones para cada uno de los docentes, para hacer el trabajo un poco más organizado, ir poniendo responsabilidades en cada uno de ellos para coordinarse en conjunto con ellos". (E2 MEE-P36)*

La organización mediante la distribución de actividades y/o comisiones entre todos los miembros contribuye a desarrollar y mejorar el sentido de responsabilidad de cada sujeto, designando en ellos compromisos consensados para un mejor cumplimiento. En ese mismo sentido, la maestra de educación especial afirma que:

> *"Yo considero que el que él establezca coordinaciones entre cada uno de los maestros nos hace más responsables en lo que nos corresponde y bueno yo creo que, han funcionado dentro de la escuela". (E2 MEE-P38)*

La organización es el eje primordial de la práctica directiva y más aún para lograr en el personal el trabajo colaborativo. Por esta razón, los miembros escolares reconocen en su institución una óptima organización en el director para estructurar el trabajo, las comisiones y el seguimiento que se le debe de dar a cada una. De esta manera, ayuda a acrecentar en los profesores el sentido de responsabilidad para cumplir con las tareas encomendadas y lograr en conjunto los objetivos centrales en cada una de las funciones.

3.2 La influencia del trabajo colaborativo en el colectivo docente.

El trabajo colaborativo como parte de una forma de trabajo de mejora para el plantel educativo plantea aspectos positivos durante el ejercicio de esta práctica, porque los resultados se pueden apreciar a nivel profesional y personal. La influencia de la que se hace mención más adelante pretende señalar qué se consigue si todos saben dirigirse por el camino de la colaboración.

La optimización por emprender la colaboración en el colegiado radica en querer mejorar los resultados que la escuela presenta, siguiendo un mecanismo de ayuda conjunta en donde la confianza y apoyo que brinde el equipo de trabajo sea óptimo para el progreso que se anhela. Los resultados satisfactorios que se distinguen en el trabajo colaborativo son los siguientes: como un proceso de aprendizaje, la orientación como generador de cambio, sentido de responsabilidad y el logro de objetivos.

3.2.1. El trabajo colaborativo, un proceso de aprendizaje.

La colaboración entre colegiado o colectivos profesionales es sin duda una tarea poco sencilla para la gran mayoría, porque pareciera más viable encaminar a los alumnos a seguir actividades a base de colaboración que la que los propios docentes pueden ejercer, debido a que en ocasiones se cierran a la equivoca idea de recurrir a otros para mejorar su práctica docente o en su caso para aclarar dudas e inquietudes sobre lo que desconocen.

Gil, Rico y Sánchez –Manzanares (2008) mencionan que:

> El aprendizaje grupal se define como el proceso continuo por el cual los miembros de un equipo a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevo conocimiento sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos. Cabe identificar diferentes conductas en este proceso correspondientes a las diferentes etapas del procesamiento de información: adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación. La investigación concluye que los equipos que aprenden colectivamente son más eficaces, y que ciertas variables como la seguridad psicológica y el coaching del líder del equipo fomentan este aprendizaje. (p. 28)

Tomando la cita antes mencionada y bajo una perspectiva analítica, se debe priorizar que los trabajos en colaboración resultan ser estimulantes y fortalecedores académicamente, laboralmente, socialmente, etc., ya que conducen y guían hacia un aprendizaje cooperativo porque cada una de las partes participan activamente, retroalimentan, se apoyan, alientan a continuar, se superan los obstáculos y barreras; en fin, es una excelente estrategia para el logro de aprendizajes. De esta manera, el maestro de grupo menciona la importancia que tiene:

> *"¡Asu! Demasiado, si trabajas colaborativamente el trabajo que vas a realizar sale de manera rica en lo que es conocimiento, porque cada persona aporta ideas y sugerencias, y siento que así se enriquece el trabajo final". (E1 MG-P5).*

Tal y como menciona el profesor, la colaboración entre compañeros de trabajo vigoriza a que todos puedan aprender profesionalmente y como persona, reconociendo entre todos sus capacidades y debilidades así como plantear mecanismos de acción ante diversas situaciones o en su caso, para afrontar problemas comunes que surgen en el plantel.

Sin embargo, para poderla concebir como una estrategia generadora de aprendizaje es prioritario aceptar el hecho de que en la vida, todos y cada uno necesita de otros, que pensar ser excepcional no te hacen incapaz de requerir de otros. Si tan solo se hiciera un recuento de cada una de las cosas que en la vida se pueden hacer solos, se reflexionaría de que todos los días se necesita del apoyo de los demás, y que su ayuda ha dejado una huella esencial.

Asimismo, otros autores que explican el trabajo colaborativo como un generador de aprendizaje son (Guitert y Giménez en Podestá ,2014) quienes:

> Sostienen que el trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. (p.4)

De esta manera, al colaborar un conjunto de personas en una misma tarea podrán edificar un mejor conocimiento que se ve complementado por el enriquecimiento y aportación de todas sus partes.

El aprendizaje no es más que la adquisición de algo que se desconocía o de conceptos poco claros en un determinado tiempo, el aprendizaje es sin duda el accionar de la vida que abre un mundo lleno de infinidades, aventura, creación, etc., que te permite mejorar y perfeccionarte como ser humano; pero que para poder entender lo que pasa hay que ser capaces de abrir la mente y experimentar sobre cada momento.

No obstante y desde el punto de vista de los sujetos informantes es considerada como una estrategia de aprendizaje que fortalece la práctica profesional y académica. Sin embargo, reconocen que todos deben participar activamente en las tareas a emprender como colectivo si desean que funcionen.

En las instituciones educativas es substancial que el director entienda y conozca con claridad los sinfines de retos que puede vencer si él y todos sus miembros trabajan en conjunto. Por esta razón, a continuación se hace mención de la importancia que tiene para el director de la escuela trabajar colaborativamente:

> *"Se aprende más, se superan las limitantes que podamos tener y se termina más rápido el trabajo" (E3 D-P5).*

De igual manera, el director enfatiza que al poner en práctica la colaboración se obtienen:

> *"Grandes logros, metas cumplidas y la experiencia de uno u otro nos enriquece". (E3 D-P37)*

Cuando los líderes escolares en una institución sepan la importancia que puede traer consigo el trabajar en colaboración y al mismo tiempo lo aplique, es casi indiscutible que los éxitos se distinguirán verazmente. Además, el aprendizaje que brinda el trabajar en colaboración es alentador y fructífero, donde se pueden superar las barreras y obstáculos debido a que el acompañamiento y fortaleza que brindan los miembros del equipo, facilitan el trabajo pero conducen a poder aprender de mejor manera lo que pueden hacer por sí solo.

Por esta razón y con base a la opinión de los sujetos informantes, el trabajo colaborativo conduce a una enseñanza y aprendizaje continuo, donde el enriquecimiento e interacción con otros sujetos te contagia de sabiduría, alienta a entender la capacidad que tienes como persona, que tu opinión es importante pero que puede ser más fructífera en sincronía y apoyo con otros.

3.2.2 La orientación un principio generador de cambio.

La orientación, debe imperar en el trabajo colaborativo como un aspecto sustancial de mejora continua que permite informar a uno, de lo que ignora con referente a un asunto en especial. Es decir, aconsejarle sobre la forma más acertada en que puede llevarlo a cabo. De este modo, no se trata de criticar a los compañeros sobre sus formas de trabajo o en cómo ejercen determinada tarea, más bien pretende guiar de manera óptima la función docente de manera enriquecedora.

Los autores Fullan y Hargreaves (2000) explican que "Los docentes son más propensos a confiar en un saber compartido, a valorarlo y legitimarlo, a buscar consejo y ofrecer ayuda tanto dentro como fuera de la escuela". (p.90). Como bien mencionan los autores, en ocasiones se busca el apoyo y comentarios que pueden proporcionar los compañeros con los que se labora, pero principalmente en aquellos a los que se tiene confianza; cabe aclarar que la orientación no siempre se puede solicitar porque no es fácil reconocer las debilidades que poseen o en su caso valorar con positividad las recomendaciones que brindan otros sujetos.

Por su parte, el director del plantel explica que:

> *"Se ha señalado ante el colegiado y se ha propuesto tener una actitud positiva para emprenderla y terminarla más rápido y tener un fruto muy rico en lo que queremos". (E3 D-P25)*

En el comentario que aporta se identifica que es prioritario que los profesores mantengan siempre una actitud positiva que les ayude a tomar de mejor manera las actividades encomendadas en pro de la escuela y de esa forma la orientación no sea vista con negatividad o para irradiar conflictos. Sin embargo, para el maestro de grupo la orientación se da principalmente en los CTE, debido a que:

> *"Ahí más que nada en el consejo técnico se opina sobre los temas que se dan acerca de los alumnos y de los avances que se tienen en la escuela. Por ejemplo, si yo ya trabajé o tuve ese grupo y maneje determinadas estrategias que me dieran buenos resultados al comentarlas y escucharlas van sirviendo a otros docentes". (E1 MG-P31)*

La puntualización que plantea el profesor resulta pertinente porque reconoce al CTE como el espacio que ocupan para conocer no sólo las necesidades que como escuela tienen sino al mismo tiempo identificar las debilidades y fortalezas que se identifica en cada grupo, para después crear mediante el intercambio de ideas y opiniones sugerencias de mejora a nivel colegiado. El maestro de grupo, señala como ejemplo la orientación que puede brindar un profesor a otro maestro que inicia clases con el grupo con el que ya trabajó, pues sus puntos de vista, las experiencias, formas de trabajo positivas y hasta negativas puedan servir de gran ayuda para el que apenas comienza.

Asimismo, la maestra de educación especial expresa que la orientación se aprecia principalmente en el diseño de las planeaciones debido a que:

> *"Desde que planeamos, donde salen las estrategias de trabajo creo que las aportaciones de cada uno son valiosas y al momento de planear estamos haciendo trabajo colaborativo, porque además de planearlas y especificarlas, también las ejecutamos". (E2 MEE-P16)*

La profesora explica que la orientación se da en la planeación mediante aportaciones que se hacen para el diseño de las actividades que llevan a cabo los profesores, porque además son tomadas en cuenta, las desarrollan y de finalmente, se obtiene una valor primordial para optimizar el trabajo.

De todo esto, se desprende que al interactuar con otros sujetos y en el intercambio de opiniones e ideas se amplían los niveles de aprendizaje y de confianza para poder estar abiertos a aceptar elogios y críticas que ayuden a crecer a nivel profesional. La orientación es una de las oportunidades que se aprecian durante el trabajo colaborativo porque entre todos comentan y discuten para llegar a conclusiones veraces y al mismo tiempo, se aclaran las dudas o divergencias que puedan tener. Orientar no se trata de criticar o atentar contra los compañeros, se trata de brindar confianza, apoyo y ofrecer la ayuda necesaria para mejorar la práctica docente.

3.2.3 El sentido de responsabilidad.

La responsabilidad es una de las ventajas que también se pueden alcanzar mediante el trabajo colaborativo, debido a que en la colaboración cada una de las partes emprenden

diversas comisiones o actividades en función de todos; de manera que los resultados de cada quien se vuelven logros para todos. La colaboración reside entre un equipo para el buen funcionamiento y con ello, los miembros aprenden a volverse responsables por el compromiso que adquieren en pro del colegiado.

El (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas en Santillán, 2011), aborda una definición muy profunda con respecto a este concepto donde manifiesta que:

> La responsabilidad profesional de un docente reflexivo también implica tomar conciencia de sus propias necesidades de aprendizaje, así como su compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación. Este dominio refiere a aquellas dimensiones del trabajo docente que van más allá del trabajo de aula y que involucran, primeramente, la propia relación con su profesión, pero también, la relación con sus pares, con el establecimiento, con la comunidad y el sistema educativo. (p.58)

Como se menciona, la responsabilidad que aquí se refiere no es la que los docentes ejercen con su grupo en el aula de clase, sino a la que emprenden entre compañeros, comunidad escolar y ante el propio sistema educativo. Es comprender y reflexionar en el quehacer docente, diseñar y mejorar las formas de participación y mantener siempre el compromiso de tan loable profesión.

Ser responsables es uno de los valores fundamentales en la formación del hombre y que con los años acrecienta el grado de compromiso que se adquiere al ponerla en práctica. El director, plantea que en su equipo de trabajo se destacan un conjunto de

personas responsables ante las propuestas y actividades en beneficio de la función, de los propios estudiantes y además menciona que:

> *"En lo profesional es altamente con responsabilidad y respaldo y en lo personal y social son muy llevaderos, muy responsables y muy educados". (E3 D-P13)*

El contar con personal responsable ayuda a contribuir en los avances y superar los obstáculos, sin embargo su perspectiva de responsabilidad radica en algo general en el centro educativo y no sólo a un trabajo de aula. Por el contrario, para la siguiente profesora "la responsabilidad" se distingue en el trabajo que centran los maestros con los estudiantes y menciona que:

> *"Creo que sí hay un trabajo colaborativo porque los maestros están realizando estrategias que se les van sugiriendo en las aulas y al mismo tiempo, hay esa comunicación entre maestros, dirección, apoyo pedagógico y por supuesto con los padres de familia. En la escuela una de las fortalezas es que los maestros saben específicamente el problema de cada niño, el aprendizaje y ritmo de cada uno en el salón de clases". (E2 MEE-P12)*

> *"Creo que una de las fortalezas es que siempre están dispuestos a realizar o a implementar en las aulas, dentro y fuera las sugerencias que se les dan. Creo que una de las fortalezas es que siempre están abiertos a opiniones y las realizan. Otra de las fortalezas es que los maestros como te mencionaba hace un momento, es que están específicamente centrados en los alumnos, preocupados, ocupados, y están abiertos siempre a muchas sugerencias, y si no les salen las sugerencias o no se adecuan a lo que quieren, las vuelven a realizar hasta que si se logre el propósito". (E2 MEE-P18)*

Como se aprecia en la información antes citada, la profesora profundiza diciendo que hay un gran sentido de responsabilidad en los maestros que laboran en la primaria, porque se centran en conocer y atender las necesidades de los alumnos para que superen las barreras individuales; están abiertos a las ideas o aportaciones que puedan hacer a su

práctica docente, etc., en este sentido se visualiza la responsabilidad en las aulas educativas como símbolo del compromiso ante la labor que les agrada.

También menciona que:

> *"La mayoría son reacciones buenas son positivas ante esa propuesta, dos, una o dos personas son las que no están al 100%, sin embargo, ellos realizan el trabajo o aunque no estén de acuerdo en las cosas ellos las realizan". (E2 MEE-P32)*

Por esta razón, la labor docente conlleva a una serie de actividades pedagógicas y administrativas en los centros escolares que deben ser asumidas positivamente. Los profesores entienden y deben de mantener la relevancia de su formación, compromiso con los educandos así como la comunidad escolar, de manera que para efectuarlas deben vigorizar a la responsabilidad, enfatizando que su tarea no sólo sea cumplir con el trabajo sino hacer lo mejor posible para que su esfuerzo y dedicación de los frutos necesarios. La responsabilidad es una competencia fundamental en los profesores que conducen a mejorar los resultados y llegar a la meta deseada.

3.2.4 Logro de los objetivos.

A lo largo del trabajo presentado se ha hecho alusión al "trabajo colaborativo" como parte de las actividades cotidianas en los profesores con la intención de detectar y valorar la importancia que esta tiene para el logro de los objetivos en una organización educativa, que bajo exigencias de la propia Secretaria de Educación así como la de los

padres de familia hacen hincapié en lograr estudiantes competentes y capaces de dominar y poner en práctica los conocimientos necesarios para la vida diaria.

Sin embargo, la obtención de los objetivos no se reduce a una tarea nada sencilla, porque para lograr estudiantes competentes como lo establece el Programa de estudio se requiere del esfuerzo y participación de cada uno de los involucrados. No obstante, se enfatiza con mayor prioridad la función docente y directiva para poder alcanzar las metas específicas de cada institución y las generales por parte del sistema educativo, esclareciendo únicamente hasta donde se encuentran permitidos los alcances de estos sujetos en su labor docente.

(Fritz en Toro, 2015) afirma que:

> Las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general. En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. (p.10)

Tomando en cuento lo anterior, un equipo de trabajo debe funcionar como unidad y no como pequeñas piezas de rompecabezas actuando por su cuenta. La consolidación de ideas, proyectos y estrategias enriquecen la formación profesional y al mismo tiempo cooperan en el desarrollo potencializador de nuevas habilidades que vigoricen y

encaminen a los profesores así como a los alumnos a poder merecer aprendizajes contundentes.

Toda organización e institución desde sus inicios establece dentro de sus bases, metas u objetivos específicos bajo los cuales debe regirse para saber cómo desempeñarse y qué camino seguir para lograrlo, por esta razón alcanzar lo que se desea es el pilar en los centros educativos.

El maestro de grupo distingue como parte de los resultados del trabajo colaborativo lo siguiente:

> *"Buenos resultados, sale bien un homenaje, un evento del diez de mayo. Si trabajas colaborativamente sin duda hay buenos resultados". (E1 MG-P50)*

El propósito fundamental de la colaboración es precisamente alcanzar los objetivos específicos, buscar las alternativas necesarias que permitan llegar a ellos mediante la contribución de todos. Por otra parte, un aspecto peculiar y quizá hasta admirable en una institución es el que señala la siguiente profesora:

> *"…a pesar de ser una maestra nueva dentro de la escuela, cuando se trabaja en conjunto vamos todos persiguiendo un mismo fin y llegamos a ese fin, aunque el director no esté en la escuela la escuela funciona por los maestros". (E2 MEE-P22).*

La puntualización que realiza la maestra es prominente porque explica que la escuela puede funcionar positivamente por el personal que labora en ella, en donde sus capacidades, habilidades y personalidades de cada quien fortalecen las formas de trabajo, destacando como una cualidad de suma importancia que pueden sobresalir con o

sin la figura del director. Asimismo, se tiene éxito porque todos siguen la misma dirección, tienen claridad sobre lo que deben hacer y juntos han sido capaces de cumplir sus expectativas.

El trabajo colaborativo inmiscuye no sólo la participación de dos o más personas bajo una misma tarea, sino que va encaminada a perseguir y lograr metas u objetivos comunes para todos. De manera que, tal y como lo mencionan los sujetos informantes, al trabajar conjuntamente se han llevado a cabo las actividades programadas con base a lo estipulado pero al mismo tiempo han sido favorables y óptimas por el empeño que cada quien ha puesto.

Por esta razón, basta señalar que el intercambio con todos ayuda a mejorar las distintas propuestas pero que para obtener lo que se desea todos deben de participar e integrarse para cumplir con los cometidos.

3.3 Los obstáculos del colectivo docente al trabajar colaborativamente.

Toda estrategia de acción o propuesta de cambio no es sencilla de aceptar y durante el camino es común toparse con impedimentos entre los miembros a quienes va dirigido. En el trabajo colaborativo que se desarrolla ante un grupo de profesionales en virtud de mejorar su quehacer docente, se presentan diversas barreras como aspectos básicos de quiénes se resisten al cambio y en acciones que están fuera de las cotidianas.

Sin embargo, el que existan esas barreras no significa que sean un impedimento para darse por vencido y dejar de hacerlo en el plantel, porque se busca desarrollar grandes lazos de apoyo y de trabajo en equipo como el eje de cimentación primordial en la escuela para mantenerse firme y progresar en cada una de sus metas.

Los obstáculos son parte de las situaciones a las que se debe de enfrentar todo equipo de trabajo, las tareas no son sencillas principalmente cuando se desconocen; pero son el tiempo y la práctica las que perfeccionan el dominio de las propuestas laborales con el fin de superarse abatiendo los tropiezos o amenazas que se suscitan en el plantel. Durante el análisis en el trabajo de investigación imperan cuatro obstáculos: el tiempo, la disponibilidad, el tradicionalismo y las actitudes que exteriorizan.

3.3.1 El factor tiempo.

El tiempo constantemente nos conduce a realizar las cosas a prisa, no es más que un momento fugaz que tiene un lugar, momento y duración en nuestro planeta como la ciencia nos lo ha explicado. Sin embargo, para los profesores es aquello que tienen que procurar minuciosamente, para poder aprovechar al máximo las actividades académicas en pro de los aprendizajes en cada uno de los estudiantes, pues disponen de tiempos específicos dentro de su jornada laboral, y en ocasiones esto les provoca vivir apresurados en sus aulas.

Aunado a ello, parte de las labores de los docentes en las escuelas primarias no se reduce únicamente en atender a los alumnos, sino que también deben cumplir el llenado de papeles administrativos que el sistema educativo comunica y que por lo tanto, deben de atenderse. Estas actividades así como otras, limitan a los profesores a ocupar únicamente el tiempo disponible de su jornada laboral y no brindan un tiempo extra para otras tareas.

El trabajo colaborativo como parte de las estrategias de trabajo en el centro escolar busca la compaginidad entre sus miembros con la intención de que todos puedan mejorar, sin embargo, no siempre se pueden efectuar en las jornadas de trabajo y por lo tanto, es primordial tratar de dar un poco más de lo marcado. Brindar parte del tiempo estipulado no significa regalarlo al sector educativo pues cabe hacer mención que la convivencia e interacción entre otros miembros ayuda para aprender y orientar la formación.

Antúnez (2000) por su parte, menciona que:

> El tiempo es un valor escaso en las organizaciones. En los centros escolares este hecho puede originar dificultades y obstáculos en la gestión que son especialmente importantes cuando la dirección o la estructura organizativa son inestables o poco sólidas, o bien cuando los planes que ejecutan responden más a motivaciones episódicas que a una visión integrada y prospectiva a medio plazo. (p.27)

Como se había expresado en párrafos anteriores, el factor tiempo es una de las grandes barreras que imperan en las escuelas por parte de los profesores, debido a que es

prioritario el horario como parte de un pago, y no como un objetivo o herramienta dentro de un proceso formativo.

El director de la primaria opina desde su perspectiva al tiempo como un obstáculo, valorando que todo su personal no pertenece o vive en el municipio, haciendo difícil la disponibilidad para quedarse más de lo establecido, mismo que se describe a continuación:

> *"Pues el factor tiempo, como es bien sabido hay compañeros que vienen de lejos y pues a ellos les es apremiante el tiempo y aunque ellos no lo manifiestan se entiende porque no se pueden quedar hasta dishoras de la noche o tarde". (E3 D-P23)*

Al valorar el comentario del director es discutible y razonable que evalúa las características del personal, y acepta que en determinados momentos no puede contar con cierto número del colectivo porque tienen que viajar. Además reitera que

> *"Por el tiempo y por el desconocimiento de algunos puntos a tratar y es que este colectivo docente está nutrido por gente muy joven y la falta de experiencia en ciertas ocasiones". (E3 D-P29)*

En su opinión, destaca otro obstáculo "la falta de experiencia" por tener personal nuevo y joven, por lo cual aún tienen cierto desconocimiento en los temas, funciones o actividades que se deben desempeñar en la institución.

Asimismo, el maestro de grupo externa que los profesores a veces,

> *"Te toman como ay cálmate, ay mira mejor lo hacemos de esta otra forma, mira si lo trabajamos de esta manera nos vamos a entender un poquito más. No ven el enriquecimiento de eso. A veces a lo que vamos es al tiempo, todos van a prisa y*

siento que por eso, a veces no quieren. Sólo se limitan a realizar sus partes o funciones, no hay retroalimentación". (E1 MG-P38)

El argumento que señala el profesor es que la disposición entre ellos no siempre se logra por los límites que a nivel personal oponen, y además muestran una gran resistencia en todo aquello que implique dar un extra. Esto, lo recalca con lo siguiente:

"El tiempo, recalco nuevamente el docente tiene la capacidad de poder sobresalir en un trabajo colaborativo. Tiene las herramientas, el docente es un mediador que colabora siempre en todo: colabora en Secretaría, colabora con el director, colabora con los maestros; pero a veces no se cuenta con la disposición y el tiempo". (E1 MG-P40)

El maestro de grupo reconoce las capacidades que poseen sus compañeros con respecto a la colaboración, pero enfatiza en que no se esfuerzan por dar un máximo o plus a su potencial. Por tal motivo, el factor tiempo es sin duda uno de los elementos más insuficientes en las aulas y queda aún más escaso cuando se solicita a los profesores brindar más de su jornada laboral.

Administrativamente y en el aspecto laboral muchas veces los periodos de trabajo se encuentran limitados debido a las ideas absurdas y egoístas de los corresponsales educativos que sólo esperan cumplir hasta donde se tiene fijado, pero han bloqueado sus capacidades, talento y esfuerzo docente. Por esta razón, la colaboración pese a ser una de las formas de trabajo más enriquecedoras queda varada en ocasiones por el poco tiempo disponible que sus miembros no desean regalarle.

3.3.2 La disponibilidad entre los profesores.

La disponibilidad guarda mucha relación con el tiempo porque implica poder estar en el lugar y momento que se necesita independiente de las actividades pedagógicas dentro de las aulas escolares. Es decir, marca un límite entre sus potenciales y capacidades para servir al centro laboral del que es parte.

Schmelkes, (1994) hace menciona a un apartado muy sobresaliente con este subtema, al decir que:

> Cuando un maestro limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este potencial de dinamismo que permite visualizar los problemas desde ángulos diversos y plantear e intentar solucionarlos colectivamente. (p.39)

Esta autora destaca que la falta de disponibilidad crea una pérdida de la mecánica y dinámica en los profesores, que muchas veces ayuda a visualizar y analizar desde un mejor panorama como resolver problemas específicos.

Por otra parte, el maestro de grupo exclama que:

"Pues a veces la apatía, la disponibilidad, el decir ¿para qué vamos a estar los dos reunidos para elaborar un plan de trabajo para que salga bien? No, mejor lo más práctico es, repartir la actividad". (E1 MG-P44)

La negatividad ante una modalidad de trabajo nueva puede llegar a causar desacuerdos y decisiones apresuradas al no seguirlas. Sin embargo, como menciona el sujeto informante el no mostrar disposición ante las propuestas que persiguen el

beneficio de los miembros escolares, quebranta el poder efectuarlas con éxito en algunos momentos.

Este sujeto además señala que en los espacios de CTE también se presenta esta falla al intentar trabajar colaborativamente, porque:

> *"Recalcó en los CTE no se da, tienen la capacidad pero no se da; por el tiempo y la disponibilidad de cada maestro". (E1 MG-P52)*

La falta de disposición se vuelve parte de las limitantes y barreras en la práctica de la colaboración, pues como menciona el profesor y la propia autora: restringen muchos aspectos de su labor a sólo intentar cumplir y sacar adelante el trabajo, sin valorar el qué, cómo y por qué se desarrolló. La carencia en la disposición sobre lo que es y debe ser cualquier profesión, no permiten ampliar los horizontes hacia la enseñanza, el diálogo, el intercambio de experiencia y opiniones, el aprendizaje, etc., aspectos que preparan y ayudan a perfeccionar aspectos complejos y variados de la labor docente.

3.3.3 El tradicionalismo, una modalidad no olvidada.

El término al que se refiere tradicionalismo en este apartado se hace enfocado en la falta de innovación y actualización por parte de los docentes, manteniendo la monotonía de enseñanzas antiguas que aunque fueron buenas en su momento deben de reformularse o plantearse para la educación actual.

Las estrategias de enseñanza antiguas no significan que sean malas sino que es fundamental que los profesores aprendan a enseñar bajo otras perspectivas enfocadas al cambio y requerimientos de la sociedad del presente. Al situar este concepto como un obstáculo en el trabajo colaborativo es porque bloquea los aprendizajes y la orientación a la que puede conducir la colaboración entre pares, debido al rechazo de comentarios y sugerencias por otros miembros las cuales no sólo están enfocadas a orientar sino al mismo tiempo poder alcanzar los objetivos deseados.

La maestra de educación especial opina que

> *"Bueno yo creo que con una de las barreras con las que me he presentado son es que algunos maestros son o la minoría de los maestros trabajan de manera tradicionalista; como es un método que les ha funcionado durante mucho tiempo pues es más fácil llevarlo a cabo. Sin embargo, la mayoría de los maestros aceptan las sugerencias que se les da, de forma digamos un poco más abierta, pero al mismo tiempo trabajando con material concreto con cada uno de sus alumnos, más dinámico". (E2 MEE-P 44)*

Como bien menciona la profesora, el tradicionalismo es una de las conductas existentes aún en algunos maestros, debido a que los resultados satisfactorios que han logrado no les dejan aprobar otras estrategias o métodos de enseñanza más avanzados. No obstante, señala que en el colectivo de la escuela la gran mayoría tiene la capacidad de aceptar aquellas opiniones enfocadas a un aspecto formativo y son tomadas en cuenta de manera optimista.

Por su parte, el director de la escuela primaria manifiesta que todavía no se logra la totalidad del poder trabajar en colaboración, pero que sin duda hay un gran avance entre su equipo de trabajo, lo cual menciona a continuación:

> *"mm, no. Aun 100% no, sería mentira. Yo sí puedo apostarle que a un 85 o 90% de los compañeros están trabajando en colaboración, porque por ese lado aun es difícil cambiar conductas o ideologías sociales que ya traen". (E3 D-P11)*

Bajo este criterio, se puede entender que hay un progreso significativo en el centro escolar enfocado en ayudar y beneficiar a todos los que forman parte de la misma. El tradicionalismo como lo mencionan los sujetos informantes, se aboca al hecho de resistirse al cambio e innovación dentro de su práctica docente y se alejan a seguir nuevas acciones por estar acostumbrados a los mismos patrones que les han sido efectivos.

Sin embargo, es sustancial analizar la opinión del autor Namo de Mello (2003) quien menciona que:

> En la historia de la teoría y la práctica de la gestión educativa, existen elementos que hacen ver que la gestión en cambios organizativos cuenta normalmente con gran oposición de las diversas personas que participan en el proceso de desarrollo de la gestión educativa. Es así como nos encontramos que la resistencia al cambio es uno de los factores que más debe ser analizado y minimizado a través de un amplio sistema de participación de los actores en la toma de decisiones. La teoría sociopolítica de la organización nos ayuda a comprender que el actor, como ser pensante, siempre persigue sus propios objetivos (Crozier). (p.97)

La opinión de este autor es clara al señalar que todo proceso de cambio y principalmente desde la organización o seno escolar, se traduce en primera instancia a

una negatividad y rechazo por quienes forman parte de ella; de manera que la resistencia al cambio va ligada al temor de los resultados o la incógnita por saber qué pasará.

La incertidumbre crea furor entre las personas pero puede considerarse normal, dado que con el tiempo persistirá y terminaran todos por aceptarlo y acostumbrarse. En ese mismo sentido, Gegné y Briggs (2011) explican que:

> Los maestros necesitan aprender a manejar la enseñanza individualizada. Al principio este aprendizaje puede hacer que el maestro piense que sus funciones más valiosas están siendo usurpadas por el sistema, y que a él se le pide desempeñar únicamente el trabajo de un secretario o empleado. Esto se debe a que algunas de las tareas son nuevas y extrañas para él, en comparación con las que se requieren en un método de enseñanza tradicional. (p.220)

Sin embargo, y como mencionan los autores la resistencia al cambio es un factor inerte en cualquier sociedad que muestra interés en la innovación. Asimismo, salir de una enseñanza tradicional a una con actividades completamente nuevas será difícil en el inicio más no imposible de poder efectuarse.

3.3.4 La actitud, una cuestión personal.

La actitud es un comportamiento de tipo personal en el que se manifiestan formas de ser positivas o negativas. Situando este concepto en el ámbito educativo, es para señalar la labor de los profesores en la institución debido a que estas manifestaciones representan o dan respuesta inmediata sobre el sentir ante una tarea, actividad o trabajo encomendado.

Las actitudes pueden deberse en ocasiones a estados de ánimo muy variables por diversas situaciones. Sin embargo, es de recalcar que dan una contestación ante lo que se le puede plantear a un sujeto. En este subtema, la actitud figura como uno de los factores que obstaculizan el desempeño del trabajo colaborativo con el colectivo docente y por esta razón, el siguiente sujeto informante explica que:

> *"Se ha señalado ante el colegiado y se ha propuesto tener una actitud positiva para emprenderla y terminarla más rápido y tener un fruto muy rico en lo que queremos". (E3 D-P25)*

Con referencia a lo anterior, el director sugiere constantemente que mantengan actitudes positivas en su desempeño profesional como parte de las tareas que se desprenden en su función, aclarando que así es más factible lograr lo que quieren. De igual manera, la opinión de la profesora complementa mucho la perspectiva directiva al decir que:

> *"Yo creo que existen factores que influyen, si considero importante la organización dentro de la escuela pero también es muy importante el pensamiento de cada uno de nosotros, la actitud sobre todo y ser conscientes de lo que somos capaces, de lo que no podemos, pero que lo tenemos que lograr y de ir cambiando día con día, actualizándonos e ir poniendo nuestro empeño en cada una de las actividades, pero si siento que tiene que ver mucho la actitud de cada docente". (E2 MEE-P46)*

Por las consideraciones anteriores se aprecia la relevancia que puede tener desempeñar con éxito el trabajo colaborativo, siempre y cuando manifiesten el querer hacerlo. Asimismo, el autor Prieto (2008) menciona que:

> La actitud a la hora de emprender su práctica docente el profesorado debería entregarse a ella con la actitud de ser un elemento más de la clase y no el principal. El maestro debe concebir el proceso de enseñanza aprendizaje como un asunto comunitario, que interesa y en el que deben participar todos los integrantes del grupo. De esta manera, se potenciará la comunicación entre los alumnos y el propio profesor, consiguiendo una

> mayor interacción y, con toda seguridad, una mayor calidad en el proceso formativo del grupo en su totalidad. (p.334)

Es evidente entonces que la actitud tiene mucho que ver con la forma y manera que se muestra para realizar una actividad en específico. Las actitudes positivas deben ser la cara principal de los docentes para empezar bien el día, estás motivan y contagian a trabajar favorablemente permitiendo alcanzar los cometidos.

Sin embargo, las actitudes desfavorables junto con el negativismo son notablemente deprimentes que alejan la realidad y lo posible; además esa falta de disposición ante las propuestas de intercambio docente no benefician a reconstruir el conocimiento y mejorar la práctica de los profesores.

Conclusiones

La importancia del trabajo colaborativo en el funcionamiento eficaz de una escuela primaria plantea el conocimiento sobre los alcances y limitaciones que se identificaron en el colectivo docente relacionadas con la implementación del trabajo colaborativo, además de poder conocer cómo se percibe por los miembros que laboran en la misma, es decir, bajo sus propios criterios identificar cómo llevan a cabo la colaboración como colegiado.

Mediante la información obtenida a través de los sujetos informantes se destacó que la colaboración se da en el colectivo docente porque éstos han logrado cumplir con los objetivos del sistema educativo, y al mismo tiempo, con los que se han fijado de manera interna. Además, la colaboración se visualiza en el plantel educativo como un resultado de las estrategias propuestas por el director y que se caracterizan por tomar en cuenta a los profesores en los acuerdos sin necesidad de imponer. Además, se complementan con el compromiso y disponibilidad que manifestaron los profesores al opinar que han podido cumplir con sus metas y mejorar como profesionales.

Por esta razón, se aprecia como principal elemento en el desarrollo de esta forma de trabajo **al director**, como el individuo que ha buscado las alternativas necesarias para poder lograr que sus miembros puedan abatir las debilidades que enfrenta la institución y al mismo tiempo, favorecen a la comunidad educativa.

Por su parte, se apreció la perspectiva sobre los beneficios o influencia lograda en la propuesta de colaboración, determinando que esos resultados ayudan en la preparación profesional e individual, porque les ha permitido aprender en apoyo con sus pares. Es decir, han logrado el soporte y orientación con propiedad para mejorar su práctica docente sin llegar a la crítica o egocentrismo entre compañeros. Al contrario, los sujetos informantes siempre expresaron con elogio o agradecimiento las propuestas que han sugerido o escuchado entre sus colegas.

De igual manera, parte de la influencia en esta forma de trabajo es que les ha permitido poder fortalecer el sentido de responsabilidad y compromiso en su función docente, preocupados por mejorar el rendimiento en sus alumnos y potencializando al máximo la manera en que se desempeñan; pero sobre todo, han cumplido el eje primordial que enmarcan las definiciones del "trabajo colaborativo" que es alcanzar los objetivos mediante el intercambio o colaboración de todos los miembros.

Sin embargo, una propuesta de trabajo conducida y planteada con estrategias optimas durante su desarrollo, conllevan a que los obstáculos o las barreras poco a poco se quebranten, porque como se analiza a lo largo del trabajo, las modalidades en cada sujeto son diferentes y dependen de cada quien como llevarlas a cabo.

Entre los obstáculos percibidos y que además reconocieron los profesionales durante las entrevistas fue el factor tiempo, porque a pesar de ser responsables y comprometidos

con lo que hacen, no están dispuestos a brindar más del tiempo que está fijado en su jornada laboral, destacando el hecho de que los profesores no dejan su trabajo en la escuela sino que muchas de las veces han de llevárselo a sus casas y cuando se les solicita más tiempo para quedarse en el plantel no lo quieren hacer.

También se detectó que existe falta de innovación o creatividad para seguir modalidades de trabajo atractivas para los estudiantes y entre los propios pares, manteniendo antiguas metodologías que han imperado por largos años y que inclusive las conocen a la perfección por el simple hecho de haberles funcionado. Además, existe en ocasiones por parte del personal actitudes negativas que en nada favorecen el desempeño académico y cumplimiento de las actividades, dificultado así el poder trabajar colaborativamente y de manera eficaz.

Con base a todo lo descrito, se puede decir que el trabajo a base de colaboración en cualquier colegiado o centro de trabajo, es necesario porque ayuda y beneficia en este caso en el ámbito educativo, profesional y personal en cada uno de sus miembros. Sin embargo, cabe señalar que pese a que es de carácter fundamental y relevante, en el camino siempre habrá barreras y resistencias de algunos miembros del grupo que impidan cumplirlo a un 100%, pero no significa que no se pueda ejercer.

Por lo consiguiente, es fundamental llevar a la práctica formas de trabajo que valgan la pena en el desempeño y acrecentamiento institucional. Los sujetos informantes como

miembros directos del objeto de estudio figuraron como las piezas valiosas para determinar y objetivar qué es lo que ocurre en la escuela y la influencia notable con respecto al trabajo colaborativo, que como bien se mencionó en uno de los capítulos es también sinónimo de trabajo en equipo.

Referencias

Antúnez, S. (1999). "El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares", versión corregida de la conferencia dictada en Cancún, Quintana Roo, junio de 1999.

Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista educar, 24. **89-110.** Recuperada de: http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24/0211819Xn24p89.pdf

Antúnez, S. (2000). Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma. España: ICE Universitat de Barcelona.

Armengol, Carme. (2002). El trabajo en equipo en los centros educativos. Barcelona: Cisspraxis.

Álvarez, J.L. (2003). "Cómo hacer investigación cualitativa". Fundamentos y metodología. México: Paidós Educador.

Báez, J. y De Tudela, P. (2009). Investigación cualitativa. (2ª ed). Madrid: ESIC

Borrell, E. y Chavarria, X. (2001). La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes. España: Ciss Praxis.

Bugueño, X. y Barros, C. (2008). Formación de equipos de trabajo colaborativo. Fichas. Chile: Valoras UC.

Burgwal G. y Cuéllar J. C. (1999). Planificación estratégica y operativa. Recuperada de: https://books.google.com.mx/books?id=c4OQQWycJosC&pg=PA74&dq=entrevista+semiestructurada&hl=es&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAmoVChMIs8iV-P6uyAIVwuuACh1APAtJ#v=onepage&q=entrevista%20semiestructurada&f=false

Da Silva, García, Martínez y Rodríguez (2014). Metodología cualitativa. Revista Metodología Cualitativa, 1 edición, p. 4. Recuperada de (http://issuu.com/jenniferdasilva/docs/revista_metodologia_cualitativa_pdf_36461dcdbef107)

Esquivel, A. (2016). La Etnometodología, una alternativa relegada de la educación. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo. Vol. 6, número 12. Recuperada de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5321019.pdf

Fullan, M. y Hargreaves, A. (2000). La escuela que queremos. México: SEP.

Gagné, R. y Briggs, L. (2011). La planificación de la enseñanza. Sus principios. México: Trillas.

Gil, F., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. Eficacia de equipos de trabajo. (2008). Papeles del psicólogo, 29. 25-31. Recuperada de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104

Hodgetts, R.M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. (6ª ed). México: Interamericana S.A. de C.V.

Jiménez, K. (2009). "Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo". Revista educación, vol. 33, núm. 2, 95-107. Recuperada de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058007

Meneses, J. y Rodríguez, D. (s/f). El cuestionario y la entrevista. Universitat Oberta de Catalunya.

Namo de Mello, (2003). Nuevas propuestas para la gestión educativa. Biblioteca para la actualización del maestro.

Perreound, P. (2004). “Diez nuevas competencias para enseñar”. Invitación al viaje. México: Graó, p.69.

Podestá, P. (2014). El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la especialización Docente Superior en educación y TIC. Argentina: INFD

Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Argentina: UNESCO.

Prieto, E. (2008). El papel del profesorado en la actualidad. Su función docente y social. Foro de educación, no. 10.

Quecedo R. y Castaño C. (2003). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa.* Revista de psicodidáctica, no. 14. pp. 7 y 10.

Ramírez, M. (2012) Modelos de enseñanza en la técnica de casos. En paradigma, modelo, método, técnica y estrategia. México: Trillas.

Rivera, A. y Rivera L. (2006). Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. México: UPN.

Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico organizacional. México: Universidad Católica de Chile.

Ruiz, M. (2012). Enseñar en términos de competencias. México: Trillas.

Schmelkes, S. (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. México: SEP

Secretaría de Educación Pública, (2003). *Antología de Gestión escolar*. Programa nacional de carrera magisterial, México: Autor.

Secretaría de Educación Pública (2013). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. México: Autor.

Secretaría de Educación Pública (2015). Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión. México: Autor.

Santillán, M. (2011). Algunas reflexiones sobre la formación de docentes. En Antología 5° Congreso Nacional de Educación, Educar es el camino. (pp. 55-60) México: SNTE

Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Bogotá.

Velasco, H. y Díaz de Rada, A. (2006). La lógica investigación etnográfica. Un modelo de trabajo para etnógrafos de escuela. Madrid: Trotta.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista un docente de la escuela.

Entrevistador: Guadalupe Hernández Martínez (E)

Entrevistado: Maestro de grupo (MG)

Objetivo: Analizar la información que proporcione el docente con respecto a la importancia que tiene el trabajo colaborativo en la institución educativa, de manera que esta sea útil en el trabajo de investigación.

Fecha de aplicación: 23 de septiembre de 2016.

Lugar de aplicación: Escuela primaria.

Hora: 1:30 p.m.

E1. Entrevista con un docente de la escuela.

P1. E: Muy buenas tardes maestro, de antemano le agradezco su colaboración para el desarrollo de este trabajo de investigación que lleva por título "La importancia del trabajo colaborativo".

P2. E: Desde su punto de vista ¿cómo define el trabajo colaborativo?

P3. MG1: bueno para mí el trabajo colaborativo, siento que es cuando una persona se enriquece más con las ideas de otros, a diferencia de que si lo hiciera sólo; es decir se complementa.

P4. E: ¿Qué importancia tiene trabajar colaborativamente?

P5. MG: ¡Asu! demasiado, si trabajas colaborativamente el trabajo que vas a realizar sale de manera rica en lo que es conocimiento, porque cada persona aporta ideas y sugerencias, y siento que así se enriquece el trabajo final.

P6. E: ¿Qué diferencia existe entre el trabajo en equipo y trabajo colaborativo?

P7. MG: esa es una pregunta muy importante porque antes creía que era lo mismo trabajar colaborativamente y en equipo, ahora me doy cuenta que no. Siento que el trabajo en equipo es repartir el trabajo entre personas y llevar a cabo un trabajo final donde cada persona hizo su parte y eso para mí no tiene un fundamento, porque parece un rompecabezas que se va uniendo.

Hay una diferencia tan grande, por ejemplo a veces las personas que pasan a exponer a veces pasan de manera autónoma y otras tratan de tener rivalidad dentro del propio equipo, argumentado: yo hablo mejor que él, yo hablé más que él, y así ya no lo veo como un trabajo enriquecedor.

P8. E: Conociendo las diferencias entre trabajo en equipo y trabajo colaborativo, ¿de qué manera trabajan los docentes en la institución y por qué?

P9. MG: mira, si me hablas del salón de clases considero que es un trabajo colaborativo pero si me hablas de un trabajo en un Consejo Técnico siento que es un trabajo en equipo.

P10. E: usted considera que el en Consejo Técnico se trabaja en:

P11. MG: equipo

P12. E: ¿y en la escuela?

P13.MG: se trabaja colaborativamente pero en mi aula, con mis alumnos.

P14. E: ¿y con los demás profesores?

P15. MG: pues la verdad que no, no lo veo como trabajo colaborativo lo veo como trabajo en equipo para sacar un trabajo, no como para que me enriquezca. A veces se

dice, sabes que, ¡vamos a trabajar para que saquemos este proyecto que nos están pidiendo!, pero unos dos o tres son los que participan y los demás se quedan callados, otros están haciendo actividades que no les corresponden en ese momento, unos quieren apurarse y acabar para salir, y yo por eso no lo veo como un trabajo colaborativo, sino en equipo.

P16.E: ¿solamente por cumplir una actividad?

P17. MG: sí, por cumplir una actividad.

P18. E: ¿Cómo es el ambiente de trabajo con el colectivo docente con el que labora?

P19. MG: si hablamos de trabajar, trabajamos de manera favorable. La verdad que los compañeros maestros aportan ideas, cada quien a su manera, por ese lado no creo que haya problemas.

P20. E: ¿Qué se necesita para trabajar colaborativamente?

P21. MG: primero, saber el concepto de trabajo colaborativo y ¿qué entiendes tú como trabajo colaborativo? Y ya de ahí siento que va a depender de cada maestro para que enriquezca ese trabajo, porque es eso en sí, el trabajo colaborativo es que cada maestro vaya dando su punto de vista y vaya opinando, aquí no importa si el trabajo lo hice mejor o más que otro, aquí es que los maestros que expongan lo entiendan.

P22. E: es decir, que se retroalimente la actividad.

P23.MG: ándele, así es.

P24. E: ¿De qué manera se da el trabajo colaborativo en el centro educativo?

P25. MG: bueno, considero que no se da; más bien son comisiones que se programan en el aula y que cada quien las cumple a su manera. No hay un enriquecimiento desde mi punto de vista.

P26. E: ¿sólo es una actividad?

P27. MG: así es.

P28. E: ¿Cuáles son las fortalezas que presenta el colectivo docente para implementar el trabajo colaborativo?

P29. MG: ay maestra, pues yo considero que las fortalezas que tenemos cada uno es que somos docentes; pues podemos hablar de cualquier tema y los maestros tienen conocimiento sobre ello en diferentes áreas. Bueno también hay disponibilidad, yo no digo que los compañeros no sepan, sino que los maestros no lo dan aun pese a que lo saben y se han encargado de sacar adelante el trabajo aun cuando no sea en colaboración. Entonces, para mí si se da si se lo proponen.

P30. E: ¿En qué actividades o situaciones ha observado que los docentes hayan trabajado colaborativamente?

P31.MG: ahí más que nada en el consejo técnico se opina sobre los temas que se dan acerca de los alumnos y de los avances que se tienen en la escuela. Por ejemplo, si yo ya trabajé o tuve ese grupo y maneje determinadas estrategias que me dieran buenos resultados al comentarlas y escucharlas van sirviendo a otros docentes.

P32.E: ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que presenta el colectivo para que se lleve a cabo el trabajo colaborativo?

P33.MG: las áreas que impiden la colaboración… creo que a veces no se da porque cada docente ya lleva su plan de trabajo elaborado y no se enriquece con las opiniones de los demás. En los CTE los que ya llevan elaborados sus trabajos, provocan que a veces se pierda el intercambio y la colaboración en sí.

P34.E: ¿alguna otra área de oportunidad o dificultades?

MG: si hablamos de organizarnos para sacar adelante un trabajo, a veces cada quien tiene su comisión y se limitan a eso; aun cuando te vean que son dos o cuatros los que asuman esa comitiva, no intervienen los demás para colaborar y quizá, si todos trabajáramos en grupo el trabajo saldría mejor.

P35.E: ¿Ha señalado en algún momento la importancia que tiene trabajar en colaboración y qué ha propuesto?

P36.MG: es una técnica o método para trabajar con los maestros, en mi aula soy el mediador para esas actividades. A veces solo es de manera verbal pero no de manera práctica. Con los compañeros lo quieres hacer, pero a veces recaes en que la disponibilidad la tienes tú, y cuando ves que tus compañeros docentes no tienen el mismo interés que tú pues caes en lo monótono de repartir las actividades.

P37.E: ¿Qué reacciones han manifestado cuando se les ha propuesto trabajar colaborativamente?

P38.MG: te toman como ay cálmate, ay mira mejor lo hacemos de esta otra forma, mira si lo trabajamos de esta manera nos vamos a entender un poquito más. No ven el enriquecimiento de eso. A veces a lo que vamos es al tiempo, todos van a prisa y siento

que por eso, a veces no quieren. Sólo se limitan a realizar sus partes o funciones, no hay retroalimentación.

P39.E: ¿Cuáles considera que sean las razones de su reacción?

P40.MG: el tiempo, recalco nuevamente el docente tiene la capacidad de poder sobresalir en un trabajo colaborativo. Tiene las herramientas, el docente es un mediador que colabora siempre en todo: colabora en Secretaría, colabora con el director, colabora con los maestros; pero a veces no se cuenta con la disposición y el tiempo.

P41.E: Con respecto a sus compañeros docentes ¿qué reacciones han manifestado ante propuestas que inciten a trabajar colaborativamente?

P42.MG: si la hay, pero va dependiendo con las personas que trabajes, como en mí caso con la biblioteca en estos momentos. La maestra con la que trabajo la comisión tomamos acuerdos y entre ambos haremos los arreglos necesarios para tener una biblioteca digna para los niños, sin dividirnos el trabajo. Ahora, con respecto a los demás compañeros, no todos manifiestan las mismas reacciones.

P43.E: ¿A qué cree que se deba la variación de las reacciones?

P44.MG: pues a veces la apatía, la disponibilidad, el decir ¿para que vamos a estar los dos reunidos para elaborar un plan de trabajo para que salga bien? No, mejor lo más práctico es, repartir la actividad.

P45.E: ¿Cuál es el concepto que tiene de estrategia?

P46.MG: estrategia, es algo que me dio resultado, que me funcionó para llegar a un objetivo o fin.

P47.E: ¿Qué estrategias ha implementado el director con el personal para llevar a cabo la colaboración?

P48.MG: una de las estrategias que he notado, es la de reunirnos a todos para tomar acuerdos; él no toma una decisión definitiva, sin que imponga. La verdad que al realizar un trabajo que se lleve en la escuela, él nos reúne y cada uno da su punto de vista y eso ha ido funcionando.

P49.E: ¿Qué beneficios ha logrado al trabajar colaborativamente?

P50.MG: buenos resultados, sale bien un homenaje, un evento del diez de mayo. Si trabajas colaborativamente sin duda hay buenos resultados.

P51.E: Durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar ¿cómo se da el trabajo colaborativo?

P52.MG: recalcó en los CTE no se da, tienen la capacidad pero no se da; por el tiempo y la disponibilidad de cada maestro.

P53.E: ¿Cuáles han sido las barreras con el colectivo docente para llevar a cabo la colaboración?

P54.MG: hay muchas, una de ellas es el darnos por adelantado un documento y así cada quien llevar hechos sus trabajos para que el trabajo sea más rápido y no te pones a analizar, sino sólo lo haces por cumplir.

P55.E: En su experiencia como docente ¿el trabajar colaborativamente depende de la organización que se tenga en la institución o existen otros factores para que surja dicha colaboración?

P56.MG: también hay otros factores, los padres de familia porque también ellos no tienen muy en clara esa función de aportar en alguna actividad. Aquí, solo son como 3 o 4 padres de 400 alumnos que tenemos, que tratan de colaborar, inclusive lo noto con los materiales que a veces se piden para una actividad.

P57.E: bueno, esas serían todas mis preguntas agradezco su participación en este proyecto de investigación.

P58.MG: yo le agradezco a usted maestra por tomarme en cuenta, espero que le hayan servido algunos puntos de vista.

Anexo 2. Entrevista a la maestra de educación especial.

Entrevistador: Guadalupe Hernández Martínez (E)

Entrevistado: Maestro de educación especial (MEE)

Objetivo: Analizar la información que proporcione el docente con respecto a la importancia que tiene el trabajo colaborativo en la institución educativa, de manera que esta sea útil en el trabajo de investigación.

Fecha de aplicación: 29 de septiembre de 2016.

Lugar de aplicación: casa de la profesora

Hora: 9:37 a.m.

E2. Entrevista 2 (Maestra de educación especial).

P1.E: Buenos días maestra.

P2. MEE. Buenos días.

P3. E: agradezco su colaboración para realizar esta entrevista, para recabar información acerca de un tema de investigación que lleva por título "La importancia del trabajo colaborativo…". La información que recabemos únicamente es de carácter investigativo, tenga la seguridad de que la información va a ser resguardada.

P4. MEE: OK.

P5. E: Desde su punto de vista ¿cómo define el trabajo colaborativo?

P6. MEE: yo creo que es la base de todos trabajo, creo que no hay mejor estrategia que el trabajo en conjunto: entre dirección, maestros, maestros de apoyo pedagógico, especialistas y obviamente los padres de familia.

P7. E: ¿Qué importancia tiene trabajar colaborativamente?

P8. MEE: pues como te decía, creo que es la base toda educación. Siento que cada uno pone de su conocimiento para llegar a un mismo fin, y ese fin es que los alumnos vayan adquiriendo los contenidos día con día; creo que si nos ponemos de acuerdo todos o remamos en el mismo barco, podemos obtener resultados positivos en los alumnos.

P9. E: ¿Qué diferencia existe entre el trabajo en equipo y trabajo colaborativo?

P10. MEE: bueno creo que trabajo colaborativo es el que se realiza en conjunto; es el que día a día vamos adquiriendo, son todas las experiencias positivas unos con otros y también negativos,¡ por que no! Y creo que el trabajo en equipo es simplemente el hacer el trabajo juntos pero no con un mismo fin.

P11. E: Conociendo las diferencias entre trabajo en equipo y trabajo colaborativo, ¿de qué manera trabajan los docentes en la institución y por qué?

P12. MEE: creo que sí hay un trabajo colaborativo porque los maestros están realizando estrategias que se les van sugiriendo en las aulas y al mismo tiempo, hay esa comunicación entre maestros, dirección, apoyo pedagógico y por supuesto con los padres de familia. En la escuela una de las fortalezas es que los maestros saben específicamente el problema de cada niño, el aprendizaje y ritmo de cada uno en el salón de clases.

P13. E: ¿Cómo es el ambiente de trabajo con el colectivo docente con el que labora?

P14. MEE: yo considero que es un ambiente armónico siento que como todos hay sus excepciones pero creo que la mayoría de estos es un ambiente armónico.

P15. E: ¿De qué manera se da el trabajo colaborativo en el centro educativo?

P16. MEE: desde que planeamos, donde salen las estrategias de trabajo creo que las aportaciones de cada uno son valiosas y al momento de planear estamos haciendo trabajo colaborativo, porque además de planearlas y especificarlas, también las ejecutamos.

P17. E: ¿Cuáles son las fortalezas que presenta el colectivo docente con respecto al trabajo colaborativo?

P18. MEE: creo que una de las fortalezas es que siempre están dispuestos a realizar o a implementar en las aulas, dentro y fuera las sugerencias que se les dan. Creo que una de las fortalezas es que siempre están abiertos a opiniones y las realicen. Otra de las fortalezas es que los maestros como te mencionaba hace un momento, es que están específicamente centrados en los alumnos, preocupados, ocupados, y están abiertos siempre a muchas sugerencias, y si no les salen las sugerencias o no se adecuan a lo que quieren, las vuelven a realizar hasta que si se logre el propósito.

P19. E: ¿En qué actividades o situaciones ha observado que los docentes hayan trabajado colaborativamente?

P20. MEE: hace un mes, bueno en este mes de septiembre se realizó la "mañana mexicana" nos organizamos en dos o tres días y para mí creo que si tuvo algunos detalles pero si siento que se trabajó colaborativamente en esa actividad, en las actividades de las aulas, en los CTE también se realizan de manera colaborativa.

P21. E: ¿por qué considera que esas actividades favorecieron o resultaron?

P22. MEE: porque se trabajó en conjunto, colaborativamente siento que cuando se trabaja así tenemos éxitos en las actividades. Lo considero porque he notado a pesar de

ser una maestra nueva dentro de la escuela que cuando se trabaja en conjunto vamos todos persiguiendo un mismo fin y llegamos a ese fin, aunque el director no esté en la escuela la escuela funciona por los maestros.

P23. E: ¿Cuáles serían las áreas de oportunidad que presenta el colectivo?

P24. MEE: bueno yo considero que los espacios que tenemos en las escuelas son adecuados, hablando de espacios de la escuela, el patio es un espacio adecuado para realizar actividades, los maestros la ocupan; no solamente realizan actividades dentro del salón de clases sino que también la mayoría utiliza afuera de los salones. Otra sería las planeaciones que se realizan, que se lleva una secuencia de ellas y que son puntuales los docentes en entregarlas, que las planeaciones son adecuadas a cada uno de sus aulas conforme a sus alumnos.

P25. E: con respecto al trabajo colaborativo, ¿cuáles serían las debilidades que presenta el colectivo docente?

P26. MEE: bueno creo que, una de las debilidades podría ser el hecho de no ponernos de acuerdo en algunas cosas o actividades, por ejemplo el diseñarlas, el planearlas, ejecutarlas, pero pues siempre hay sus excepciones y creo que una de ellas podría ser el que no se realicen en tiempo y forma; se realizan, se llevan a cabo pero no específicamente en el tiempo que se estableció.

P27. E: ¿Usted ha señalado en algún momento la importancia que tiene trabajar en colaboración y qué ha propuesto?

P28. MEE: por supuesto que sí, en los Consejos Técnicos siempre se recalca esa parte.

P29. E: ¿Qué reacciones han manifestado cuando se les ha propuesto trabajar colaborativamente?

P30. MEE: pues de una manera positiva, no perdemos de vista el aspecto del aula, que dentro de los CTE se habla mucho de la convivencia sana y pacífica y creo que eso es, el estar trabajando colaborativamente es la base de este aspecto. Yo siempre he tenido respuestas positivas acerca del trabajo colaborativo y dentro de la escuela.

P31. E: ¿y qué reacciones ha observado con sus demás compañeros cuando se les propone trabajar colaborativamente?

P32. MEE: la mayoría son reacciones buenas son positivas ante esa propuesta, dos, una o dos personas son las que no están al 100%, sin embargo, ellos realizan el trabajo o aunque no estén de acuerdo en las cosas ellos las realizan.

P33. E: ¿Qué concepto tiene de estrategia?

P34. MEE: bueno creo que la estrategia es fundamental dentro de las planeaciones y dentro de las aulas son adecuaciones que se realizan a cada una de las actividades que se realizan; cuando un alumno no logra el contenido que se está viendo en el salón de clases se pueden implementar estrategias con las adecuaciones curriculares que se pueden llevar a cabo para que el alumno obtenga el contenido

P35. E: ¿Qué estrategias ha implementado el director con el personal para llevar a cabo la colaboración?

P36. MEE: bueno yo considero que una de las estrategias que él ha llevado con el personal es el trabajo colaborativo en función a las actividades. Él ha establecido algunas participaciones, algunas comisiones para cada uno de los docentes, para hacer el

trabajo un poco más organizado, ir poniendo responsabilidades en cada uno de ellos para coordinarse en conjunto con ellos.

P37. E: ¿qué estrategias del director han funcionado?

P38. MEE: esas por ejemplo, yo considero que el que él establezca coordinaciones entre cada uno de los maestros nos hace más responsables en lo que nos corresponde y bueno yo creo que, han funcionado dentro de la escuela.

P39. E: ¿Qué beneficios ha logrado al trabajar colaborativamente?

P40. MEE: pues un trabajo más organizado dentro de la escuela, un trabajo más positivo a los objetivos y ha sido más organizado.

P41. E: Durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar ¿cómo se lleva a cabo ese trabajo colaborativo?

P42. MEE: pues como te mencionaba hace un momento, con la participación de cada uno, que va sugiriendo actividades, alternativas, cada uno va platicando acerca de su trabajo, algunas que funcionen y otras que no, pero cada uno lo va adecuando a su salón de clases, es un trabajo en Consejo Técnico arduo; sin embargo, los productos se van llevando a cabo de forma organizada.

P43. E: ¿Cuáles han sido las barreras con el colectivo docente para llevar a cabo la colaboración?

P44. MEE: bueno yo creo que con una de las barreras con las que me he presentado son es que algunos maestros son o la minoría de los maestros trabajan de manera tradicionalista; como es un método que les ha funcionado durante mucho tiempo pues es más fácil llevarlo a cabo. Sin embargo, la mayoría de los maestros aceptan las

sugerencias que se les da, de forma digamos un poco más abierta, pero al mismo tiempo trabajando con material concreto con cada uno de sus alumnos, más dinámico.

P45. E: Y ya para finalizar ¿el trabajar colaborativamente depende de la organización que se tenga en la institución o existen otros factores para que surja dicha colaboración?

P46. MEE: yo creo que existen factores que influyen, si considero importante la organización dentro de la escuela pero también es muy importante el pensamiento de cada uno de nosotros, la actitud sobre todo y ser conscientes de lo que somos capaces, de lo que no podemos, pero que lo tenemos que lograr y de ir cambiando dia con día, actualizándonos e ir poniendo nuestro empeño en cada una de las actividades, pero si siento que tiene que ver mucho la actitud de cada docente.

P47. E: bueno, esas serían todas mis preguntas agradezco mucho y de antemano su opinión es muy valiosa para enriquecer el trabajo.

P48. MEE: no, gracias a ti.

Anexo 3. Entrevista al director de la escuela.

Entrevistador: Guadalupe Hernández Martínez (E)

Entrevistado: Director de la escuela primaria (D).

Objetivo: Analizar la información que proporcione el director con respecto a la importancia que tiene el trabajo colaborativo en la institución educativa, de manera que esta sea útil en el trabajo de investigación.

Fecha de aplicación: 10 de octubre de 2016.

Lugar de aplicación: Escuela primaria.

Hora: 1:35 p.m.

E3. Entrevista al director de la escuela.

P1. E: Buenas tardes maestro, agradezco su colaboración para realizar esta entrevista, que sirve como trabajo de investigación en una tesis que lleva por título "La importancia del trabajo colaborativo…".

P2. E: Desde su punto de vista ¿cómo define el trabajo colaborativo?

P3. D: el trabajo colaborativo es la colaboración de todos los integrantes de un espacio en forma organizada y secuenciada. O sea que si alguien termina una actividad, puede o debe ayudar al otro, eso es trabajo colaborativo. Secuenciado y organizado.

P4. E: ¿Qué importancia tiene trabajar colaborativamente?

P5. D: se aprende más, se superan las limitantes que podamos tener y se termina más rápido el trabajo.

P6. E: ¿Qué diferencia existe entre el trabajo en equipo y trabajo colaborativo?

P7. D: el colaborativo es retroalimentado por los mismos integrantes y el trabajo en equipo se reparten las actividades, cada quien trabaja en forma separada, aislada y luego lo que hacen es como un rompecabezas, unen todas las piezas.

P8. E: Conociendo las diferencias entre trabajo en equipo y trabajo colaborativo, ¿de qué manera trabajan los docentes en la institución?

P9. D: en esta institución se ha luchado y batallado porque el colectivo docente trabaje en forma colaborativa.

P10. E: ¿Ha luchado, pero aun considera que hay algunos que sigan trabajando en equipo o considera que todos logren trabajar o se acoplen a la colaboración?

P11. D: mm, no. Aun 100% no, sería mentira. Yo si puedo apostarle que a un 85 o 90% de los compañeros están trabajando en colaboración, porque por ese lado aun es difícil cambiar conductas o ideologías sociales que ya traen.

P12. E: ¿Cómo es el ambiente de trabajo con el colectivo docente con el que labora?

P13. D: en lo profesional es altamente con responsabilidad y respaldo y en lo personal y social son muy llevaderos, muy responsables y muy educados.

P14. E: ¿qué se necesita para trabajar colaborativamente?

P15. D: tener una actitud positiva, tener decisiones y ser responsable.

P16. E: ¿Cuáles son las fortalezas que presenta el colectivo docente con respecto al trabajo colaborativo?

P17. D: son emprendedores, son investigadores mis compañeros y la verdad son muy inquietos, esa es una gran fortaleza.

P18. E: ¿En qué actividades o situaciones ha observado que los docentes hayan trabajado colaborativamente?

P19. D: cuando nos organizamos para algún festival del día de las madres, día del niño, día del maestro, kermes, algo cultural cívico o social de los niños; 20 de noviembre, 15 de septiembre, etc.

P20. E: ¿por qué considera que esas actividades han favorecido en la colaboración?

P21. D: considero que han favorecido en la colaboración porque al final de cuentas la meta propuesta la hemos logrado, y porque cuando hacemos un balance de la actividad todo tiene una opinión positiva y veraz de los hechos y las acciones.

P22. E: ¿Cuáles serían las áreas de oportunidad que presenta el colectivo para que se lleve a cabo la colaboración?

P23. D: pues el factor tiempo, como es bien sabido hay compañeros que vienen de lejos y pues a ellos les es apremiante el tiempo y aunque ellos no lo manifiestan se entiende porque no se pueden quedar hasta dishoras de la noche o tarde.

P24. E: ¿Ha señalado en algún momento la importancia que tiene trabajar en colaboración y qué ha propuesto?

P25. D: se ha señalado ante el colegiado y se ha propuesto tener una actitud positiva para emprenderla y terminarla más rápido y tener un fruto muy rico en lo que queremos.

P26. E: ¿Qué reacciones han manifestado cuando se les ha propuestas de colaboración?

P27. D: el colectivo es participativo, es emprender, en ocasiones desconocen ciertos puntos pero como tal en equipo hemos sacado adelante la información y el trabajo.

P28. E: ¿cuáles considera que sean las razones por las que el colectivo en ocasiones no reaccione de manera favorable ante la colaboración?

P29. D: por el tiempo y por el desconocimiento de algunos puntos a tratar y es que este colectivo docente está nutrido por gente muy joven y la falta de experiencia en ciertas ocasiones.

P30. E: ¿Qué concepto tiene de estrategia?

P31. D: la estrategia es el método que alguien utiliza para llegar a un fin común.

P32. E: ¿Qué estrategias ha implementado usted con el personal para llevar a cabo la colaboración?

P33. D: convivencias sociales, el compartimiento de conocimientos, el compartir experiencias, inclusive hasta festejos de cumpleaños.

P34. E: ¿cuáles considera que hayan funcionado y por qué?

P35. D: considero que los festejos de cumpleaños han funcionado muy bien, festejarlos y por qué, porque nos damos a conocer y nos conocen segundar y terceras personas, sobre cómo somos y qué queremos.

P36. E: ¿Qué beneficios ha logrado al trabajar en colaboración?

P37. D: grandes logros, metas cumplidas y la experiencia de uno u otro nos enriquece.

P38. E: Durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar ¿cómo se da el trabajo colaborativo?

P39. D: pues durante las sesiones de CTE se da de forma organizada y sistematizada .

P40. E: ¿Cuáles han sido las barreras con el colectivo docente para llevar a cabo la colaboración?

P41. D: en sí barrera no tenemos, contamos con algunas áreas de oportunidad que tenemos que fortalecer pero barrera no, porque como que… puntualizo son jóvenes y son emprendedores y se logra.

P42. E: Ahora ¿el trabajar colaborativamente depende de la organización que se tenga en la institución o existen otros factores para que surja dicha colaboración?

P43. D: la verdad, yo le apostaría a que depende mucho de la organización que tengamos todos.

P44. E: ¿no considera que existan otros factores?

P45. D: los factores dependen de la disponibilidad de mis compañeros tienen mucha disponibilidad y muchas ganas de aprender.

P46. E: bueno, esas serían todas mis preguntas gracias.

P47. D: gracias, buena tarde.

Anexo 4. Matriz Bibliográfica

BIBLIOGRAFÍA	CONCEPTO	PARAFRASEO
Creemers en Álvarez 2003) afirma que: El criterio para considerar una escuela eficaz es el grado en que es capaz de alcanzar los objetivos, innumerables, variables y generalmente definidos por el Estado. Desde el punto de vista de la política organizativa, sobre todo en los sistemas educativos más autónomos, son los centros los que definen o adaptan a través del proyecto curricular los objetivos, pero al final lo que cuenta son los resultados que obtienen los alumnos y que producen satisfacción o insatisfacción a las familias y al Estado. (p. 13)	Escuela eficaz	Toda escuela está ampliamente ligada a los requerimientos que solicita el propio Sistema Educativo pues bajo este se rige, sin embargo, es de plena libertad institucional plantear sus propios objetivos como parte de su plan de acción al inicio del ciclo escolar, mismos que paulatinamente podrán irse visualizando en virtud del trabajo que realicen todos sus integrantes; además serán valorados por los propios padres de familia al ver avances y mejoras en sus hijos. Por esta razón, para considerar que una escuela es eficaz se deben lograr los objetivos planteados por el sistema, contar con resultados satisfactorios en los estudiantes, así como el reconocimiento de los padres de familia.
Fullan y Hargreaves (2000) menciona que: Para cumplir su misión, es indispensable que la escuela funcione como unidad educativa. Los resultados que los alumnos obtienen al concluir un nivel educativo (prescolar, primaria o secundaria), sobre todo en el campo del	Unidad educativa	Las instituciones educativas están obligadas a actuar como equipo porque la combinación e intercambio de experiencias entre los miembros docentes, coadyuvan a mejorar las acciones emitidas por unos cuantos. Por lo tanto, los rige la unidad como punto medular en las directrices de la escuela,

desarrollo de las habilidades intelectuales y de las actitudes, son producto de la combinación del trabajo de todos los profesores en el aula y de la experiencia escolar en su conjunto, es decir aquellas acciones no deliberadas que ocurren en la escuela y que constituyen, para bien o para mal, experiencias formativas. (p. 8)		donde además el beneficio que se obtiene al alcanzar el aprovechamiento en los estudiantes, favorece a todos los integrantes. Por esta razón, es indispensable la colaboración de todos para decidir y actuar en la escuela.
Rivera y Rivera (2006) explica que "algunas de las características de la escuela como institución constituyen trabas importantes para que el cambio se genere dentro de ella, e incluso, para que el cambio diseñado exteriormente se incorpore de manera eficaz". (p. 14)	Trabas en la institución	El autor plantea que como en toda situación que conduce hacia un progreso trae consigo tropiezos o ataduras que hacen el proceso algo más complejo y duro de lograr más no imposible.
(Mintzberg en Borrell y Chavarria, 2001) concluye que: El trabajo de un directivo se caracteriza por asumir una gran cantidad de trabajo, de naturaleza muy diversa y que debe desarrollarse a un ritmo muy intenso. Además, este trabajo se realiza de una forma muy fragmentada, en periodos de tiempo cortos y mediante acciones que suelen ser muy directas. (p. 15)	Trabajo directivo	Aunque no lo pareciera, la función directiva además de ser prioritaria es complicada, pues no basta con la parte administrativa, sino que también implica tomar acciones encaminadas a los problemas de infraestructura en la escuela, opiniones y/o quejas de los padres de familia, dirigir y coordinar a su equipo de trabajo, etc., que requieren de preparación, tiempo y dedicación; pues cualquier error puede ser señalado gravemente e inclusive afectar a otros.

Rivera y Rivera (2006) hacen hincapié en un aspecto fundamental con respecto a las funciones del director desde un panorama nuevo enfocada a que requieren una mayor capacidad de liderazgo, en el que deben contar con un mayor dominio en el conocimiento y habilidades directivas para cumplir con las siguientes funciones: 1. Contribuir a mejorar continuamente el desarrollo educativo. 2. Corregir factores que limitan el desarrollo escolar. 3. Dinamizar el funcionamiento escolar aportando nuevas ideas. 4. Reforzar los factores que alientan el desarrollo escolar. 5. Fortalecer el trabajo docente. 6. Fortalecer la capacidad para tomar decisiones tanto pedagógicas como organizativas en forma colegiada. 7. Promover la participación y el compromiso de los diferentes sectores que componen la comunidad escolar con las tareas educativas y el logro de los objetivos que tiene encomendados como una	Funciones del director	El autor señala la idoneidad de un perfil directivo en ascenso, en el que sus miras y conocimientos no sólo le permitan crecer profesionalmente sino que al mismo tiempo, sirvan para poder brindar una educación integral a los estudiantes mediante sus agentes de trabajo.

responsabilidad de todos. (p.187)		
Prieto (2008) menciona que: Los maestros no sólo instruyen, sino que representan y comunican una filosofía educativa particular, que incluye pautas mediante las cuales los estudiantes serán evaluados. No sólo proporcionan retroalimentación referente al desempeño académico de los estudiantes, sino que tienen un efecto considerable en la motivación de los mismos para el aprendizaje. No sólo proporcionan aprobación o desaprobación específica ante el logro de los alumnos, sino que los maestros también comunican su aprobación o desaprobación general del niño como persona. (p. 3 y 4)	Función docente	La función docente complementa muchos quehaceres, pues al pasar parte del resto del día con ellos el lazo entre sus estudiantes comienza en ocasiones a cobrar afectividad un poco mayor a lo habitual, así mismo ayudan a mediar entre sus aprendizajes y orientarlos de manera pertinente, así como motivarlos a aprender y mejorar aquellas debilidades y/ o fortalezas.
Poggi (2001) menciona que: Cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará. (p.15)	El cargo directivo	Es importante que los directivos reconozcan las líneas y formas de trabajo que tiene en particular su centro escolar, para hacer hincapiés en muchas de las acciones que le corresponde emprender, de manera que su primera acción radicará en analizar en rasgos generales las características singulares de la misma.

Hodgetts y Altman (1985) definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p.376)	Clima laboral	En las instituciones las tareas deben realizarse mediante la mecánica de cooperación para cumplir con las actividades individuales y al mismo tiempo con las colectivas; es fundamental que todos se sientan parte del grupo donde llevan a cabo sus funciones y por ende, también exista una comunicación eficaz que coadyuve en el desempeño de todos para que al mismo tiempo puedan sentirse cómodos en sus respectivos roles.
Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.159).	Clima laboral	Para este autor todos los elementos bajo los cuales se ven inmiscuidos los docentes del plantel fungen como ejes primordiales para identificar qué tan agradable es o no el espacio donde se ejecutan las actividades cotidianas.
Antúnez (1999) menciona que “al referirnos al trabajo colaborativo, queremos designar la acción de obrar conjuntamente con otro y otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin”. (p.7)	Trabajo colaborativo	El trabajo colaborativo es una forma de trabajo que se refiere a la integra colaboración de varios participantes que permitan plantearse objetivos y metas que puedan cumplir.

(Jonson y Jonson en Armengol, 2002) sugiere que: El trabajo colaborativo provoca una interdependencia positiva, reemplazando el nosotros en lugar del yo, de tal modo que los integrantes perciben que están vinculados con sus compañeros de equipo de tal forma que es imposible que uno triunfe sin que todo el grupo triunfe y tome conciencia que tienen que coordinar sus esfuerzos con los otros para completar la tarea. (p. 23)	Trabajo colaborativo	Bajo la perspectiva de este autor, el trabajo colaborativo implica la interdependencia de los miembros de un equipo que colaboran pensando positivamente en el bienestar y logros para todos, de manera que los éxitos se vuelven generales y no individuales.
(Escudero en Armengol, 2002) explica que: La colaboración constituye la expresión más clara de la cultura colegiada que trata de generar e institucionalizar el desarrollo escolar. La colaboración ha de ser la expresión del diálogo en términos freirianos, de la participación, implicación, compromiso mutuo, apoyo, crítica y reflexión conjunta, elevación de los problemas individuales a categorías institucionales que han de estar presentes como norte y contenido de las diferentes acciones escolares. (p.24)	Colaboración	La colaboración se define como erudición de saber, un equipo colegiado comprometido a participar y lograr las metas propuestas, resaltando el intercambio de información y diálogo, la crítica positiva, resolución de problemas y el apoyo mutuo para alcanzar el bienestar y éxito institucional.

Jiménez (2009) explica que: Para promover la cohesión social, existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que son de gran utilidad; algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos y promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Por otra parte, para desarrollar la cohesión de las tareas es útil realizar actividades que les permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades. (p.101)	Cohesión social	La cohesión social es una propuesta que puede ponerse de manifiesto en los Consejos Técnico Escolares y en actividades de participación social (kermeses, festivales, etc.), acciones que permiten formar grupos de trabajo que tomen en cuenta las características individuales de cada sujeto para hacerlo más efectivo. La asignación de roles y de normas se contempla destacablemente pues no se busca imponer las maneras y formas en la que debe trabajar cada equipo dentro del propio colectivo, parece más justo que una vez identificados los grupos de trabajo cada uno defina las reglas que deberán cumplir entre todos y de esta forma haya mejor distribución de sus delegaciones.
Jiménez (2009) sugiere que: Se ponga en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla", en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir, luego de un naufragio, en una isla desierta. En seguida, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la	Estrategia de trabajo colaborativo	Este tipo de propuesta intenta promover un verdadero trabajo en equipo en el que todos son participes y prioritarios para garantizar la supervivencia como bien lo dice el autor, es decir, aprender a salvar nuestro centro de trabajo haciéndolo idóneo y funcional para la misma sociedad. No obstante, es preciso añadir que siempre será imperante la capacidad de liderazgo que emprenda su líder.

mayoría de los individuales. (p.101)		
(San Fabián en Armengol, 2002) señala que: La gestión participativa entre profesionales y no profesionales debe defenderse, además por dos razones: -porque mejora la calidad de las decisiones organizativas; permite la confluencia de distintas perspectivas, propuestas y alternativas y promueve la creatividad y la innovación. -porque incrementa la eficacia y la productividad al mejorar la habilidad de la organización para responder rápida y conjuntamente a los problemas y a las oportunidades de su entorno. (p.16)	Gestión participativa	Participar activamente es uno de los requisitos actuales para los docentes en el que deben comprender que su labor ya no es individualista como se solía efectuar en la escuela tradicional, ahora se requiere la consolidación del trabajo escolar como una herramienta emprendedora con un grupo de trabajo consiente en su labor grupal y escolar.
Bugueño y Barros (2008): Colaborar no implica "hacerle el trabajo al otro", ni descansar en que el resto se hará cargo. El trabajo colaborativo, no resta responsabilidad a los actores, sino más bien hace esa responsabilidad más abordable al ser asumida como una misión en la que todos están comprometido a planificar, analizar y evaluar conjuntamente, cumpliendo cada quien lo que se requiere de su rol, fuera del trabajo conjunto. (p.1)	Colaborar	Tal y como señalan los autores la colaboración va de la mano con la responsabilidad para cumplir la misión principal, añadiendo la relevancia y puntualización de que todos se comprometan de la misma manera al planificar, analizar y evaluar el proceso; es decir, el trabajo no se puede inclinar más hacia unas personas y con menor esfuerzo para otros, sino de equilibrar adecuadamente las funciones porque al final los resultados serán los mismos para todos.

(Rodríguez y Pico en Podestá, 2014) "la colaboración en el contexto del aula invita a docentes y estudiantes a caminar juntos, sumando esfuerzos, talentos y competencias. Incentiva el aprender haciendo, el aprender interactuando, el aprender compartiendo" (p.4).	Colaboración en el aula	En la medida en que el docente plantee y aprenda a trabajar colaborativamente, es en la medida en que los alumnos serán consientes de la importancia de adoptar esta acción constantemente.
Secretaría de Educación Pública (2013) menciona que "el Consejo Técnico Escolar (CTE) representa una oportunidad para que el personal docente, bajo el liderazgo del director y el acompañamiento cercano del supervisor, discuta y acuerde en torno a los desafíos que le representan los resultados que obtienen los alumnos que asisten a la escuela". (p. 5)	Los CTE	Los CTE representan un espacio propicio y casi obligatorio en donde se hace hincapié en que los resultados dependen de lo que cada quien haga y proponga, para que en conjunto tomen las medidas pertinentes de solución.
Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, la SEP (2013) señala que: 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 compartidas y de la transparencia y	Organización y funcionamiento de los CTE.	En los CTE se menciona la preeminencia del trabajo colaborativo y es fundamental que los docentes comprendan que el aprender a trabajar en conjunto, coordinando las opiniones, aprendiendo a escuchar y al mismo tiempo, abrir nuevas expectativas de crecimiento profesional, pueden hacer que todo pueda caminar rumbo a la mejora de las enseñanzas, pues es de señalar que su objetivo principal reside

rendición de cuentas se corresponsabiliza el avance educativo de sus estudiantes, procurando así la mejora de la calidad académica de las escuelas. (p.7)		en desarrollar y fortalecer el aprendizaje de los alumnos.

Anexo 5. Matriz de Categorización

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	¿Qué estrategias emplea el director para lograr el trabajo colaborativo entre los docentes?		
CATEGORÍA	**REFERENTE EMPÍRICO**	**COMENTARIO**	**REFERENTE TEÓRICO**
Las actividades cívicas y culturales.	*"Cuando nos organizamos para algún festival del día de las madres, día del niño, día del maestro, kermes, algo cultural cívico o social de los niños; 20 de noviembre, 15 de septiembre, etc.". (E3 D-P19)* "*Hace un mes, bueno en este mes de septiembre se realizó la "mañana mexicana" nos organizamos en dos o tres días y para mí creo que si tuvo algunos detalles pero si siento que se trabajó colaborativamente en esa actividad, en las actividades de las aulas, en los CTE también se realizan de manera colaborativa". (E2 MEE-P20)*	Las actividades tanto cívicas como culturas se consideran buenas estrategias de trabajo en la colaboración porque para poder desarrollarlas es necesario que los grupos de trabajo discutan, organicen y planifiquen los objetivos que pretenden alcanzar, de manera que como lo mencionan los sujetos informantes estas actividades son favorables porque se cumplen los cometidos trazados en un primer momentos con el trabajo y esfuerzo que ponen todos.	
Convivencia social	*"Convivencias sociales, el compartimiento de conocimientos, el compartir*	Las convivencias sociales permiten en la interacción con los diversos miembros de	Fullan y Hargreaves (2000). Las culturas del trabajo en equipo se descubren en todos

	experiencias, inclusive hasta festejos de cumpleaños". (E3 D-P33) *"Considero que los festejos de cumpleaños han funcionado muy bien, festejarlos y por qué, porque nos damos a conocer y nos conocen segundas y terceras personas, sobre cómo somos y qué queremos". (E3 D-P35)*	trabajo poder conocer aspectos esenciales de la vida de cada individuo haciéndola algo placentero y grato al mismo tiempo, muy ajena a la que cotidianamente se aprecia en los corredores escolares; asimismo tal y como lo menciona el directivo festejar cumpleaños o una celebración brinda la oportunidad de que todos puedan conocerse mejor e interactúen de manera participativa y sana. Por lo tanto, el disfrutar juntos un aspecto completamente distinto a las tareas monótonas que diariamente se llevan a cabo contribuyen a que el personal adquiera más confianza, sinceridad y al mismo tiempo puedan compartir y discutir ideas.	los aspectos de la vida de la escuela: en los gestos, chistes y miradas que transmiten simpatía y comprensión; en el esfuerzo y el interés personal que se manifiesta en los corredores o fuera de las aulas; en los cumpleaños, agasajos y otras pequeñas celebraciones; en la aceptación e interacción entre vida personal y profesional, en el elogio sincero, el reconocimiento y la gratitud; y en el acto de compartir y discutir ideas y recursos. (p.96)
Evaluación	*"Considero que han favorecido en la colaboración porque al final de cuentas la meta propuesta la hemos logrado, y porque cuando hacemos un balance*	La evaluación como parte de las estrategias en la función de un director beneficia al poder hacer un recuento y análisis de los sucesos y acontecimientos llevados a la	Ruiz (2012) explica que el proceso de evaluación consiste en determinar los logros que se han obtenido de acuerdo con los niveles establecidos. Esta evaluación

	de la actividad todo tiene una opinión positiva y veraz de los hechos y las acciones". (E3 D-P21)	práctica en la institución, además de reconocer las debilidades y alternativas que agilicen los avances académicos y de mejora profesional de cada uno de sus miembros, de manera que no es una actividad exclusiva del director sino que debe imperar en toda la plantilla docente.	reclama una toma de conciencia por parte del sujeto que se autoevalúa; de ahí que se plantee que el centro de todos los procesos implicados en el aprendizaje y el desempeño de competencias está en la actividad metacognitiva que involucra los procedimientos de autorregulación en torno a lo aprendido. (p.102) Fullan y Hargreaves (2000). El trabajo en equipo eficaz opera en el mundo de las ideas; analiza críticamente las prácticas existentes; busca mejores alternativas y une esfuerzos en producir mejoras y medir su valor. Creemos que esta es una de las exigencias clave para el trabajo en equipo y el desarrollo profesional en el futuro. (p.109)
Acuerdos	*"El colectivo es participativo, es emprendedor, en ocasiones desconocen ciertos puntos*	En los equipos de trabajo es primordial establecer y vigorizar la toma de acuerdos en todo el colectivo docente,	Schmelkes (1994). En un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Este se convierte en el

	pero como tal en equipo hemos sacado adelante la información y el trabajo". (E3 D-P27) *"Si hablamos de trabajar, trabajamos de manera favorable. La verdad que los compañeros maestros aportan ideas, cada quien a su manera, por ese lado no creo que haya problemas". (E1 MG-P19)* *"Una de las estrategias que he notado, es la de reunirnos a todos para tomar acuerdos; él no toma una decisión definitiva, sin que imponga. La verdad que al realizar un trabajo que se lleve en la escuela, él nos reúne y cada uno da su punto de vista y eso ha ido funcionando". (E1 MG-P48)*	de manera que sin excepción de nadie puedan participar y decidir antes las situaciones que se manifiesten. Los acuerdos que se estipulen por todos deberán asumirse con responsabilidad y compromiso para que los resultados puedan ser satisfactorios o cumplan con las metas propuestas. Además, tal y como lo mencionan los sujetos informantes la toma de decisiones y acuerdos entre todos permite cumplir con el trabajo a desarrollar, involucra y cohesiona al personal para sentirse parte las tareas, del proceso y los resultados.	fin del equipo. Lo que lo define es su objetivo, que se traza entre todos. Todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo en esa actuación. En equipo se monitorea el proceso – se evaluán los resultados de las decisiones tomadas. (p.57)
Organización sistematizada	*"Pues durante las sesiones de CTE se da de forma organizada y sistematizada". (E3 D-P39)* *"La verdad, yo le apostaría a*	Como bien se sabe, la organización es el eje primordial de la práctica directiva para el buen funcionamiento y más aún	SEP (2015) El director de Educación Primaria en el desempeño de su función directiva reconoce que la tarea fundamental de la

	que depende mucho de la organización que tengamos todos". (E3 D-P43) *"Bueno yo considero que una de las estrategias que él ha llevado con el personal es el trabajo colaborativo en función a las actividades. Él ha establecido algunas participaciones, algunas comisiones para cada uno de los docentes, para hacer el trabajo un poco más organizado, ir poniendo responsabilidades en cada uno de ellos para coordinarse en conjunto con ellos". (E2 MEE-P36)* *"Yo considero que el que él establezca coordinaciones entre cada uno de los maestros nos hace más responsables en lo que nos corresponde y bueno yo creo que, han funcionado dentro de la escuela". (E2 MEE-P38)*	para lograr en el personal el trabajo colaborativo. Por esta razón, los miembros escolares reconocen en su institución una óptima organización en el director para estructurar el trabajo, las comisiones y el seguimiento que se le debe de dar a cada una. De esta manera, ayuda a acrecentar en los profesores el sentido de responsabilidad para cumplir con las tareas encomendadas y lograr en conjunto los objetivos centrales en cada una de las funciones.	escuela es el aprendizaje de los alumnos, en este sentido, esta dimensión aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guiar la práctica directiva, que van desde la organización para el buen funcionamiento de la escuela, hasta el manejo de los contenidos educativos para orientar e identificar las prácticas educativas de los docentes que propician aprendizajes. (p. 29)

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	¿De qué manera puede influir el trabajo colaborativo en el colectivo docente?		
CATEGORÍA	**REFERENTE EMPÍRICO**	**COMENTARIO**	**REFERENTE TEÓRICO**
Aprendizaje	*"Se aprende más, se superan las limitantes que podamos tener y se termina más rápido el trabajo". (E3 D-P5)* *"Grandes logros, metas cumplidas y la experiencia de uno u otro nos enriquece". (E3 D-P37)* *"¡Asu! Demasiado, si trabajas colaborativamente el trabajo que vas a realizar sale de manera rica en lo que es conocimiento, porque cada persona aporta ideas y sugerencias, y siento que así se enriquece el trabajo final". (E1 MG-P5)*	Al colaborar un conjunto de personas en una misma tarea les permite poder edificar un mejor conocimiento que se ve complementado por el enriquecimiento y aportación de todas sus partes. El aprendizaje que brinda el trabajar en colaboración es muy alentadora y de fructífera, donde se pueden superar las barreras y obstáculos debido a que el acompañamiento y fortaleza que brindan los miembros del equipo, facilitan el trabajo pero conducen a poder aprender mejor de lo que se pueden hacer por sí solo. Por esta razón y con base a la opinión de los sujetos informantes, el trabajo colaborativo conduce a una enseñanza y aprendizaje continuo, donde el	Gil, Rico y Sánchez – Manzanares (2008). El aprendizaje grupal se define como el proceso continuo por el cual los miembros de un equipo a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevo conocimiento sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre sí mismos. Cabe identificar diferentes conductas en este proceso correspondientes a las diferentes etapas del procesamiento de información: adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación. La investigación concluye que los equipos que aprenden colectivamente son más eficaces, y que ciertas variables como

		enriquecimiento e interacción con otros sujetos te contagia de sabiduría, alienta a entender la capacidad que tienes como persona, que tu opinión es importante pero que puede ser más fructífera en sincronía y apoyo con otros.	la seguridad psicológica y el coaching del líder del equipo fomentan este aprendizaje. (p. 28) (Guitert y Giménez en Podestá, 2000) sostienen que el trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. (p.4)
Orientación	*"Se ha señalado ante el colegiado y se ha propuesto tener una actitud positiva para emprenderla y terminarla más rápido y tener un fruto muy rico en lo que queremos". (E3 D-P25)*	Al interactuar con otros sujetos y en el intercambio de opiniones e ideas se amplían los niveles de aprendizaje y de confianza para poder estar abiertos a aceptar elogios y críticas que	Fullan y Hargreaves (2000). Los docentes son más propensos a confiar en un saber compartido, a valorarlo y legitimarlo, a buscar consejo y ofrecer ayuda tanto dentro como fuera de la

	"Ahí más que nada en el consejo técnico se opina sobre los temas que se dan acerca de los alumnos y de los avances que se tienen en la escuela. Por ejemplo, si yo ya trabajé o tuve ese grupo y maneje determinadas estrategias que me dieran buenos resultados al comentarlas y escucharlas van sirviendo a otros docentes". (E1 MG-P31) *"Desde que planeamos, donde salen las estrategias de trabajo creo que las aportaciones de cada uno son valiosas y al momento de planear estamos haciendo trabajo colaborativo, porque además de planearlas y especificarlas, también las ejecutamos". (E2 MEE-P16)*	ayuden a crecer profesionalmente. La orientación es una de las oportunidades que se aprecian durante el trabajo colaborativo porque entre todos comentan y discuten para llegar a conclusiones veraces y al mismo tiempo, se aclaran las dudas o divergencias que puedan tener. Orientar no se trata de criticar o atentar contra los compañeros, se trata de brindar confianza, apoyo y ofrecer la ayuda necesaria para mejorar la práctica docente.	escuela. (p.90)
Responsabilidad	*"En lo profesional es altamente con responsabilidad y respaldo y en lo personal y social son*	La labor docente conlleva a una serie de actividades pedagógicas y administrativas en los centros	(Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas

	muy llevaderos, muy responsables y muy educados". (E3 D-P13) *"Creo que sí hay un trabajo colaborativo porque los maestros están realizando estrategias que se les van sugiriendo en las aulas y al mismo tiempo, hay esa comunicación entre maestros, dirección, apoyo pedagógico y por supuesto con los padres de familia. En la escuela una de las fortalezas es que los maestros saben específicamente el problema de cada niño, el aprendizaje y ritmo de cada uno en el salón de clases". (E2 MEE-P12)* *"Creo que una de las fortalezas es que siempre están dispuestos a realizar o a implementar en las aulas, dentro y fuera las sugerencias que se les dan. Creo que una de las*	escolares que deben ser asumidas con compromiso y responsabilidad. Los profesores entienden y deben de mantener siempre la relevancia de su formación y compromiso con sus educandos y la comunidad escolar, de manera que para efectuarlas deben vigorizar a la responsabilidad, enfatizando que su labor no sólo sea cumplir con el trabajo sino hacer lo mejor posible para que su esfuerzo y dedicación cobre los frutos necesarios. La responsabilidad es una competencia fundamental en los profesores que conducen a mejorar los resultados y llegar a la meta deseada.	en SNTE, 2011). La responsabilidad profesional de un docente reflexivo también implica tomar conciencia de sus propias necesidades de aprendizaje, así como su compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación. Este dominio refiere a aquellas dimensiones del trabajo docente que van más allá del trabajo de aula y que involucran, primeramente, la propia relación con su profesión, pero también, la relación con sus pares, con el establecimiento, con la comunidad y el sistema educativo. (p.58)

	fortalezas es que siempre están abiertos a opiniones y las realizan. Otra de las fortalezas es que los maestros como te mencionaba hace un momento, es que están específicamente centrados en los alumnos, preocupados, ocupados, y están abiertos siempre a muchas sugerencias, y si no les salen las sugerencias o no se adecuan a lo que quieren, las vuelven a realizar hasta que si se logre el propósito". (E2 MEE-P18) *"La mayoría son reacciones buenas son positivas ante esa propuesta, dos, una o dos personas son las que no están al 100%, sin embargo, ellos realizan el trabajo o aunque no estén de acuerdo en las cosas ellos las realizan". (E2 MEE-P32)*		
Logro de objetivos	*"Buenos resultados, sale bien un homenaje, un evento del diez de mayo. Si trabajas*	El trabajo colaborativo inmiscuye no sólo la participación de dos o más	(Fritz en Toro, 2015) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de

	colaborativamente sin duda hay buenos resultados". (E1 MG-P50) *"Porque se trabajó en conjunto, colaborativamente siento que cuando se trabaja así tenemos éxitos en las actividades. Lo considero porque he notado a pesar de ser una maestra nueva dentro de la escuela que cuando se trabaja en conjunto vamos todos persiguiendo un mismo fin y llegamos a ese fin, aunque el director no esté en la escuela la escuela funciona por los maestros". (E2 MEE-P 22).*	personas bajo una misma tarea, sino que va encaminada a perseguir y lograr metas u objetivos comunes para todos. De manera que, tal y como lo mencionan los sujetos informantes, al trabajar conjuntamente se han llevado a cabo las actividades programadas con base a lo estipulado pero al mismo tiempo han sido favorables y óptimas por el empeño que cada quien ha puesto. Por esta razón, basta señalar que el intercambio con todos ayuda a mejorar las distintas propuestas pero que para obtener lo que se desea todos deben de participar e integrarse para cumplir con los cometidos.	personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general. En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. (p.10)

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	¿Qué obstáculos presenta el colectivo docente al trabajar colaborativamente?		
CATEGORÍA	**REFERENTE EMPÍRICO**	**COMENTARIO**	**REFERENTE TEÓRICO**
Tiempo	*"Pues el factor tiempo, como es bien sabido hay compañeros que vienen de lejos y pues a ellos les es apremiante el tiempo y aunque ellos no lo manifiestan se entiende porque no se pueden quedar hasta dishoras de la noche o tarde". (E3 D-P23)* *"Por el tiempo y por el desconocimiento de algunos puntos a tratar y es que este colectivo docente está nutrido por gente muy joven y la falta de experiencia en ciertas ocasiones". (E3 D-P29)* *"Te toman como ay cálmate, ay mira mejor lo hacemos de esta otra forma, mira si lo trabajamos de esta manera nos vamos a entender un poquito más. No ven el enriquecimiento de eso. A*	El factor tiempo es sin duda uno de los elementos más insuficientes en las aulas y queda aún más escaso cuando se solicita a los profesores brindar más de su jornada laboral. Administrativamente y en el aspecto laboral muchas veces los periodos de trabajo se encuentran limitados debido a las ideas absurdas y egoístas de los corresponsales educativos que sólo esperan cumplir hasta donde se tiene fijado, pero han bloqueado sus capacidades, talento y esfuerzo docente. Por esta razón, la colaboración pese a ser una de las formas de trabajo más enriquecedoras queda varada en ocasiones por el poco tiempo disponible que sus	Antúnez (2000). El tiempo es un valor escaso en las organizaciones. En los centros escolares este hecho puede originar dificultades y obstáculos en la gestión que son especialmente importantes cuando la dirección o la estructura organizativa son inestables o poco sólidas, o bien cuando los planes que ejecutan responden más a motivaciones episódicas que a una visión integrada y prospectiva a medio plazo. (p.27)

	veces a lo que vamos es al tiempo, todos van a prisa y siento que por eso, a veces no quieren. Sólo se limitan a realizar sus partes o funciones, no hay retroalimentación". (E1 MG-P38) *"El tiempo, recalco nuevamente el docente tiene la capacidad de poder sobresalir en un trabajo colaborativo. Tiene las herramientas, el docente es un mediador que colabora siempre en todo: colabora en Secretaría, colabora con el director, colabora con los maestros; pero a veces no se cuenta con la disposición y el tiempo". (E1 MG-P40)*	miembros no desean regalarle.	
Disponibilidad	*"Pues a veces la apatía, la disponibilidad, el decir ¿para qué vamos a estar los dos reunidos para elaborar un plan de trabajo para que salga bien? No, mejor lo más práctico es, repartir la actividad". (E1 MG-P44)*	La falta de disposición se vuelve parte de las limitantes y barreras en la práctica de la colaboración, pues como mencionan los profesores y la propia autora: restringen muchos aspectos de su labor a sólo intentar cumplir y	Schmelkes,(1994). Cuando un maestro limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este

	"Recalcó en los CTE no se da, tienen la capacidad pero no se da; por el tiempo y la disponibilidad de cada maestro". (E1 MG-P52)	sacar adelante el trabajo, sin valorar el qué, cómo y por qué se desarrolló. La carencia en la disposición sobre lo que es y debe ser cualquier profesión, no permiten ampliar los horizontes hacia la enseñanza, el diálogo, el intercambio de experiencia y opiniones, el aprendizaje, etc., aspectos que preparan y ayudan a perfeccionar aspectos complejos y variados de la labor docente.	potencial de dinamismo que permite visualizar los problemas desde ángulos diversos y plantear e intentar solucionarlos colectivamente. (p.39)
Tradicionalismo	*"Bueno yo creo que con una de las barreras con las que me he presentado son es que algunos maestros son o la minoría de los maestros trabajan de manera tradicionalista; como es un método que les ha funcionado durante mucho tiempo pues es más fácil llevarlo a cabo. Sin embargo, la mayoría de los maestros aceptan las sugerencias que se les da, de forma digamos un poco más abierta, pero al*	El tradicionalismo como lo mencionan los sujetos informantes se aboca al hecho de resistirse al cambio e innovación dentro de su práctica docente y se alejan a seguir nuevas acciones por estar acostumbrados a los mismos patrones que les han sido efectivos. Sin embargo, y como mencionan los autores la resistencia al cambio es un factor inerte en cualquier	Namo de Mello (2003) menciona que en la historia de la teoría y la práctica de la gestión educativa, existen elementos que hacen ver que la gestión en cambios organizativos cuenta normalmente con gran oposición de las diversas personas que participan en el proceso de desarrollo de la gestión educativa. Es así como nos encontramos que la resistencia al cambio es uno de los factores que más debe

	mismo tiempo trabajando con material concreto con cada uno de sus alumnos, más dinámico". (E2 MEE-P 44) *"mm, no. Aun 100% no, sería mentira. Yo si puedo apostarle que a un 85 o 90% de los compañeros están trabajando en colaboración, porque por ese lado aun es difícil cambiar conductas o ideologías sociales que ya traen". (E3 D-P11)*	sociedad que muestra interés en la innovación, asimismo salir de una enseñanza tradicional a una con actividades completamente nuevas será difícil en el inicio más son imposible de poder efectuarse.	ser analizado y minimizado a través de un amplio sistema de participación de los actores en la toma de decisiones. La teoría sociopolítica de la organización nos ayuda a comprender que el actor, como ser pensante, siempre persigue sus propios objetivos (Crozier). (p.97) Gegné y Briggs (2011) explican que los maestros necesitan aprender a manejar la enseñanza individualizada. Al principio este aprendizaje puede hacer que el maestro piense que sus funciones más valiosas están siendo usurpadas por el sistema, y que a él se le pide desempeñar únicamente el trabajo de un secretario o empelado. Esto se debe a que algunas de las tareas son nuevas y extrañas para él, en comparación con las que se requieren en un método de enseñanza tradicional.

			(p.220)
Actitud	*"Se ha señalado ante el colegiado y se ha propuesto tener una actitud positiva para emprenderla y terminarla más rápido y tener un fruto muy rico en lo que queremos". (E3 D-P25)* *"Yo creo que existen factores que influyen, si considero importante la organización dentro de la escuela pero también es muy importante el pensamiento de cada uno de nosotros, la actitud sobre todo y ser conscientes de lo que somos capaces, de lo que no podemos, pero que lo tenemos que lograr y de ir cambiando día con día, actualizándonos e ir poniendo nuestro empeño en cada una de las actividades, pero si siento que tiene que ver mucho la actitud de cada docente". (E2 MEE-P46)*	La actitud tiene mucho que ver con la forma y manera que se muestra para realizar una actividad en específico. Las actitudes positivas deben ser la cara principal de los docentes para empezar bien el día, estás motivan y contagian a trabajar favorablemente permitiendo alcanzar los cometidos. Sin embargo, las actitudes desfavorables junto con el negativismo son notablemente deprimentes que alejan la realidad y lo posible; además esa falta de disposición ante las propuestas de intercambio docente no benefician a reconstruir el conocimiento y mejorar la práctica de los profesores.	Prieto (2008) menciona que la actitud a la hora de emprender su práctica docente el profesorado debería entregarse a ella con la actitud de ser un elemento más de la clase y no el principal. El maestro debe concebir el proceso de enseñanza aprendizaje como un asunto comunitario, que interesa y en el que deben participar todos los integrantes del grupo. De esta manera, se potenciará la comunicación entre los alumnos y el propio profesor, consiguiendo una mayor interacción y, con toda seguridad, una mayor calidad en el proceso formativo del grupo en su totalidad. (p.334)