



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



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

**EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL COLECTIVO
DOCENTE DE UNA ESCUELA PRIMARIA**

QUE PRESENTA:

CINDY KARINA JERONIMO MARQUEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

OCTUBRE, 2018.



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

**EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL COLECTIVO
DOCENTE DE UNA ESCUELA PRIMARIA**

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

QUE PRESENTA:

CINDY KARINA JERONIMO MARQUEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

OCTUBRE, 2018.



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 5 de octubre de 2018.

**C. CINDY KARINA JERONIMO MARQUEZ
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL COLECTIVO DOCENTE 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**



Resumen

El presente estudio analiza la forma en que se da la colaboración en el colectivo docente de una institución educativa, siendo la vía mediante la cual se generan buenos ambientes de trabajo, se logran los objetivos y metas a menor plazo y se obtienen mejores resultados en la tarea de educar.

La investigación se enfoca en conocer las estrategias que se emplean para fomentar la colaboración, las situaciones que se enfrentan durante el establecimiento de este ambiente de trabajo, así como los beneficios que se obtienen del mismo, desde la perspectiva de los docentes de la escuela donde se realizó la investigación.

Dar una mirada hacia la manera en que la colaboración puede contribuir a mejorar la institución educativa significa una oportunidad para que los docentes reflexionen sobre la importancia de incluirlo en su propia práctica y en toda la organización, a fin de garantizar mayor calidad en el servicio que se ofrece en ellas.

Palabras clave: colaboración, colectivo docente, calidad.

Abstract

The present study seeks to analyze the way in which collaboration is given in the teaching collective of an educational institution, being the way through which good working environments are generated, the objectives and goals are achieved in the shorter term and better results are obtained in the task of educating.

The research focuses on the strategies used to promote collaboration, the situations faced during the establishment of this work environment, as well as the benefits that are obtained from it, from the perspective of the teachers of the school where the research was conducted.

Taking a look at how collaboration can contribute to improving the educational institution means an opportunity for teachers to reflect on the importance of including it in their own practice and in schools, in order to guarantee higher quality of service offers on them.

Key words: collaboration, teaching collective, quality.

Agradecimientos

A MI FAMILIA:

Porque siempre en el camino nos encontramos con obstáculos que debemos superar, pero se hace más fácil cuando contamos con alguien que nos ayude a lograrlo. Por estar conmigo y ayudarme a obtener una de mis más anheladas metas.

A MIS MAESTROS:

De quienes he recibido sugerencias y orientaciones que han sido de gran valor para mi preparación personal y profesional.

A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN

DONDE SE REALIZÓ EL ESTUDIO:

Por su tiempo y disponibilidad al participar en esta investigación y compartir sus ideas y experiencias con tanto agrado y entusiasmo.

A todos ustedes que contribuyeron en la realización de este trabajo y así permitirme alcanzar un logro más en mi preparación profesional.

¡Gracias!

Dedicatorias

A MI FAMILIA:

Porque me han dado una educación basada en valores, los cuales han forjado mi personalidad e ideales. Ustedes son la fortaleza, la mayor razón para seguir adelante y ser una mejor persona cada día.

La felicidad la encuentro cada mañana al despertar y saber que los tengo conmigo. Son la bendición más grande que Dios puso en mi vida.

Por todo esto y mucho más, este logro es para ustedes.

Índice

	Pág.
Dictamen.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Agradecimientos.....	v
Dedicatorias.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1.Diseño metodológico de la investigación.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Preguntas de investigación.....	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Marco contextual.....	15
1.5.1 Contexto social.....	16
1.5.2 Contexto institucional.....	17
1.6 Selección de informantes clave.....	19
1.7 Metodología.....	20
1.8 Cronograma de actividades.....	23
Capítulo 2. Referentes teóricos	
2.1 La colaboración docente como parte de la organización escolar. Un reto para el nuevo enfoque educativo.....	26
2.1.1 El rol del director, el docente, y los alumnos en la educación actual.....	26
2.1.2 La planeación en el trabajo directivo.....	32
2.1.3 El colectivo docente y su funcionalidad.....	36
2.1.4 El trabajo colaborativo.....	43
2.1.5 Fundamento legal del trabajo colaborativo.....	53
2.1.6 Los Consejos Técnicos Escolares.....	55

Capítulo 3. Análisis de los resultados

3.1 Una oportunidad de crecimiento y mejora: la colaboración docente.....	59
3.1.1 Estrategias empleadas por el colectivo que posibilitan la colaboración.....	60
3.1.1.1 El diálogo como herramienta para la toma de acuerdos.....	61
3.1.1.2 La organización de las actividades y el sentido de responsabilidad.....	66
3.1.1.3 El intercambio de experiencias y el apoyo entre docentes.....	69
3.1.1.4 El Consejo Técnico Escolar: Un espacio para compartir.....	72
3.1.1.5 Compartir objetivos y metas para fomentar la colaboración.....	77
3.1.1.6 Parte fundamental de un colectivo que colabora: El liderazgo directivo.....	79
3.1.2 Situaciones que se presentan durante el trabajo colaborativo	82
3.1.2.1 La solidaridad como parte del colectivo docente.....	82
3.1.2.2 El antagonista de la colaboración: El individualismo.....	85
3.1.2.3 La comunicación entre los miembros del colectivo docente.....	87
3.1.3 Los beneficios de colaborar entre docentes.....	89
3.1.3.1 Colaborar para alcanzar metas.....	90
3.1.3.2 La mejora de los aprendizajes y la calidad educativa.....	92
Conclusiones.....	96
Referencias bibliográficas.....	100
Anexos.....	102
Anexo No. 1. Guión de la entrevista a la maestra de Educación Especial.....	103
Anexo No. 2. Guión de la entrevista a la maestra de grupo.....	107
Anexo No. 3. Guión de la entrevista a la directora de la escuela	111
Anexo No. 4. Matriz bibliográfica.....	119
Anexo No. 5. Matriz de categorización	125

Introducción

El presente trabajo de investigación titulado “El trabajo colaborativo en el colectivo docente de una escuela primaria” tiene como propósito principal conocer la forma en que se da la colaboración docente en el ámbito escolar, desde la perspectiva de los propios integrantes de un colectivo en el que se analizan las estrategias que implementan, las situaciones que enfrentan y los beneficios que obtienen de la misma.

La relevancia de abordar esta temática consiste en conocer el significado que tiene la colaboración para los distintos miembros del colectivo docente, así como obtener información sobre la manera en que se organizan los docentes en un contexto real donde se presentan diversas situaciones que pueden contribuir u obstaculizar el establecimiento de ambientes de colaboración.

Para el desarrollo de este documento se organizó la información en tres capítulos. El primero de ellos lleva por título “Diseño metodológico de la investigación”. En este apartado se describe la problemática, la cual consiste en conocer la manera como se da el trabajo colaborativo en la escuela primaria determinada para el estudio.

Además, se incluyen elementos fundamentales para este estudio, tales como: las preguntas de investigación, a las cuales se les dará respuesta en el desarrollo del estudio; el objetivo general y objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la

investigación; la justificación; el marco contextual que incluye el marco social e institucional del lugar donde se llevará a cabo la investigación; la selección de los informantes clave para el estudio; la metodología que se empleará y un cronograma de las actividades programadas durante el tiempo estipulado para la realización de este trabajo.

Por otra parte, el segundo capítulo titulado “Referentes teóricos” está constituido por el sustento bibliográfico de este trabajo de investigación, en el que se incluyen citas de diferentes autores que fundamentan cada uno de los subtemas que tienen relación con la problemática que se tiene por objeto de estudio.

El tercer capítulo que lleva por nombre “Análisis de los resultados” consiste en la interpretación de los datos obtenidos durante las entrevistas realizadas a los sujetos informantes que fueron seleccionados para la realización del estudio. El análisis se realizó considerando el referente empírico de quienes fueron entrevistados, el referente teórico de la aportación de algunos autores con relación a la problemática en la que se basa el estudio, así como la interpretación de esta información y a comparación de los diferentes puntos de vista de cada sujeto informante.

El análisis de los datos se llevó a cabo haciendo referencia a las preguntas y objetivos planteados para la investigación, por lo que se enfocó hacia la reflexión sobre las estrategias empleadas por el colectivo docente para establecer ambientes de

colaboración, las situaciones que enfrentan al trabajar de esta manera así como los beneficios que la colaboración aporta a quienes integran la organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones que pudieron obtenerse a partir de la investigación, donde se incluye la manera en que es concebido el trabajo colaborativo para el colectivo docente de la institución donde se desarrolló el estudio, así como la forma en que lo integran en la dinámica de trabajo que tienen en la escuela, y con ello se realiza una reflexión sobre lo que esta forma de trabajo aporta a la institución.

Capítulo 1. Diseño metodológico de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

En toda institución es necesaria la colaboración entre las personas que forman parte de ella. Específicamente en el ámbito educativo el trabajo colaborativo tiene gran relevancia porque determina la medida en que se logran avances, además de que ofrece una oportunidad de crecimiento personal y de aprendizaje continuo que fortalece la práctica docente. Sin embargo, a pesar de sus abundantes beneficios, es común observar que algunas veces es complicado lograr la colaboración en los colectivos docentes de escuelas primarias, la cual es precisamente la problemática que se pretende abordar en esta investigación.

Si bien es cierto que el trabajo colaborativo es un tema del que se habla en muchos ámbitos de la vida laboral, es considerado como uno de los factores que intervienen en la calidad de una empresa u organización, se puede decir que en el ámbito educativo este se torna en un tema de relevancia a partir de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), que se dio en México a partir del año 2009, en la que incluso es considerada como una de las competencias que todo docente debe poseer.

Al respecto, Perrenaud (2004) señala que “trabajar en equipo es una cuestión de competencias, pero presupone también la convicción de que la cooperación es un valor profesional” (p.69). Para este autor el trabajo colaborativo es una de las competencias con la que todo docente debe contar para enfrentar los desafíos que presenta la educación en el siglo XXI, debido a que es un elemento indispensable que interviene en muchos aspectos de la vida cotidiana de un profesor.

El interés de la Reforma Integral de Educación Básica porque en las escuelas se logren tener colectivos docentes que trabajen en colegiado consiste en enriquecer la práctica docente al intercambiar experiencias y compartir conocimientos, estrategias y problemáticas que se suscitan en las aulas. A partir de este intercambio los docentes pueden proponer soluciones para atender a las necesidades de los alumnos y con esto, producir un cambio y una mejora continua de las escuelas.

Es indudable que el trabajo colaborativo está presente en el quehacer de un docente, por lo que debe formar parte de todo colectivo. Desafortunadamente en ocasiones las diversas circunstancias que prevalecen dentro de la organización de los docentes hacen que el trabajo colaborativo se torne en una problemática debido a que involucra la interacción con otras personas, con las que no siempre se tienen buenas relaciones.

Ahora bien, es conveniente tener en claro algunos conceptos que darán la apertura para hablar de la problemática. Uno de ellos es el término de colectivo docente que según las Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio SEP (2009) se define como:

Agrupación de profesionales de la educación (maestros, personal de apoyo y directivo) que comparten tiempos, espacios y responsabilidades; interactúan con una comunicación de carácter horizontal con el propósito de identificar y resolver problemas de la comunidad escolar e impulsar proyectos de innovación y mejora educativos (párr. 21)

Por otra parte, es necesario tener en claro a qué se hace referencia al hablar de colaboración, la cual es definida por Montero (2011) como “una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora que no radica en otra cosa que en cooperar con otros para posibilitar aprendizajes” (p. 71). Es por ello que es una característica que todo docente debe poseer y que ofrece la oportunidad de aprender unos de otros y así fortalecer la propia práctica.

La importancia de la colaboración se ve reflejada no sólo en el ámbito laboral sino en el aula debido a que posibilita el aprendizaje entre pares mediante el intercambio de experiencias y esto, en el contexto educativo, es muy enriquecedor. Por consiguiente, si en las aulas se fomenta el trabajo colaborativo, el docente debe ser capaz de predicar con el ejemplo, colaborando con sus colegas, haciendo de la tarea educativa un acto de

continua mejora, mediante la aportación de cada uno de sus integrantes. Una tarea en la que todos son igualmente necesarios e igualmente responsables.

El trabajo colaborativo ofrece muchos beneficios para toda institución, sin embargo hay distintos factores que representan un obstáculo para que se realice. Uno de ellos puede consistir en que en ocasiones los conflictos o diferencias de opinión obstaculizan las relaciones que se dan entre los docentes. No se sabe separar lo personal de lo profesional. Por tanto, no se puede trabajar colaborativamente si no existe un ambiente donde antes que nada prevalezca el respeto hacia los colegas, donde se le dé menos importancia a los intereses personales y más valor a los intereses y objetivos comunes.

Otro de los factores que pueden obstaculizar el trabajo colaborativo consiste en la falta de un ambiente de confianza y de lealtad entre docentes y directivos, donde no exista la duda cuando haya la necesidad de pedir apoyo y donde se tenga la seguridad de que al solicitarlo los demás responderán a ese llamado. Más que nada, se trata de que cada integrante del colectivo se sienta respaldado por los demás, tanto el docente por su director y compañeros, como el director por su personal.

De igual manera, en la colaboración entre docentes existe otro obstáculo que puede presentarse, el cual consiste en que no siempre se cuenta con un espacio en el que se pueda opinar y proponer de manera libre, sin temor a que las ideas sean completamente

rechazadas o malinterpretadas por parte de los demás compañeros. En relación a esto

Jiménez (2009) menciona que:

Es primordial lograr un clima democrático propicio, en el cual cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros y en el que cada idea es aceptada por el grupo para que, por lo tanto, rechazar una idea no signifique rechazar a la persona (p. 102).

Partiendo de lo anterior, se puede decir que para que exista colaboración es fundamental que haya una comunicación efectiva para que se genere una empatía entre las personas que integran el colegiado docente, y de esta manera se puedan comunicar a otros las propias ideas, necesidades y sentimientos. Por el contrario cuando no se logran establecer mecanismos de comunicación eficaz, se originan desacuerdos que únicamente fragmentan la unión del colectivo, interfieren en el establecimiento de acuerdos y dificultan la gestión escolar.

En el centro educativo, el director puede considerarse como el principal gestor de ambientes de colaboración por ser el responsable de organizar, dirigir, motivar y orientar a su personal. Sin embargo, en ocasiones los directivos no cumplen con dicha función, lo que ocasiona que el profesorado trabaje de manera aislada y que el colectivo no marche en conjunto hacia un mismo fin, por lo que no se logran llevar a cabo las acciones propuestas en la institución.

Aunado a lo anterior Huertas y Rodríguez en Jiménez (2009) indica que, “con su accionar, el buen líder desarrolla modelos de trabajo colaborativo utilizando la mezcla

adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer en los objetivos grupales y ser emprendedor en beneficio de ellos” (p. 102). Toda organización requiere de un líder que cumpla con esta función y que con sus propias acciones y actitudes logre que los demás crean en las metas que se tienen como colectivo y adopten una actitud de compromiso, más que de obligación hacia el alcance de las mismas.

Sin embargo, algunas veces en la institución se cuenta con un buen líder pero no con la disponibilidad de los docentes para llevar a cabo las acciones que se requieren para el beneficio de la escuela, ya que los integrantes del colegiado no asumen sus responsabilidades y compromisos. Por lo cual, para establecer ambientes de colaboración cada uno debe tomar una actitud positiva ante el trabajo sin perder de vista que es responsabilidad de todos, y no de unos cuantos, garantizar que se cumplan las metas que se establezcan como prioridad en el plantel educativo.

Otro obstáculo para establecer ambientes de colaboración es que comúnmente en las escuelas son muy pocas las oportunidades que se tienen para brindar consejos o compartir experiencias, exitosas o retadoras, de la propia práctica. Al respecto Ramírez (1999) dice que, “Frecuentemente las escuelas no funcionan como colectivos con metas y tareas comunes. La tarea del docente se realiza de forma aislada y no existen instancias apropiadas para el intercambio de experiencias, la discusión de problemas de la

enseñanza y la toma de decisiones” (p. 43). Por esto, los docentes se limitan al trabajo con su grupo y se genera el individualismo.

Todos los obstáculos señalados originan la ausencia de trabajo colaborativo, cuyas consecuencias se reflejan en los avances que se tienen en la escuela, debido a que no se logran los objetivos y metas que se proponen en el colectivo, ni se pueden superar los retos que se tienen como institución educativa. Por tanto, los que resultan más afectados ante dicha problemática son por supuesto los alumnos, quienes representan el motor principal de la mejora de la escuela, y a quienes en la aulas los docentes les inculcan, contradictoriamente, el trabajo colaborativo.

Con base en lo anteriormente descrito, se puede decir que este estudio tiene relevancia porque el trabajo colaborativo está directamente relacionada con la distribución del tiempo y los recursos, el crecimiento personal y profesional de los docentes, la mejora de la práctica educativa, la integración del colectivo, así como de la organización del personal en las acciones que conllevan al logro y alcance de objetivos y metas que permitan tener mejoras en la institución educativa. De ahí la importancia de conocer ¿Cómo se da el trabajo colaborativo en el colectivo docente de una escuela primaria?, que es la problemática que se aborda en esta investigación.

1.2 Preguntas de la investigación

Para poder llevar a cabo el trabajo de investigación sobre el trabajo colaborativo en el colectivo docente, se plantearon algunas preguntas que guiarán la investigación, las cuales son las que se mencionan a continuación:

- ¿Cómo se da el trabajo colaborativo en la escuela primaria “Sabino Ulín Lamoyi”?
- ¿Cuáles son las estrategias que implementa el colectivo docente para fomentar la colaboración?
- ¿Qué situaciones enfrenta el colectivo docente al trabajar colaborativamente?
- ¿Qué beneficios aporta el trabajo colaborativo al colectivo docente de la institución educativa?

1.3 Objetivos de la investigación

Para llevar a cabo el presente estudio se elaboraron los siguientes objetivos con los que se pretende cumplir al llevar a cabo la investigación:

1.3.1 Objetivo general.

- Documentar la forma en que se da el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la escuela primaria “Sabino Ulín Lamoyi”.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Conocer las estrategias que implementa el colectivo docente para fomentar la colaboración.
- Identificar las situaciones que enfrenta el colectivo docente al trabajar de manera colaborativa.
- Conocer los beneficios que aporta el trabajo colaborativo al colectivo docente de la institución educativa.

1.4 Justificación

La presente investigación tiene la finalidad de analizar el trabajo colaborativo en el colectivo docente que labora en la escuela primaria “Sabino Ulín Lamoyi”, mediante las percepciones que tienen sus miembros sobre el ambiente de trabajo de dicha institución y a través de las relaciones que establecen con los demás integrantes del colectivo, cuyos efectos se reflejan en la manera en que se llevan a cabo las acciones propuestas para la mejora del centro educativo y por tanto, se convierte en el objeto de estudio de esta investigación.

El interés en la problemática que se aborda en este trabajo de investigación, surge de la propia experiencia académica y laboral y de los diferentes ámbitos sociales en los que se ha observado la necesidad de fomentar ambientes de trabajo colaborativo entre las

personas. Dicha necesidad se ve reflejada en los pocos avances que se tienen en una escuela al término de un ciclo escolar, donde los principales afectados son los alumnos que asisten a la institución educativa.

Mediante este trabajo de investigación se brinda la posibilidad de conocer la forma en que se da el trabajo colaborativo en una escuela primaria, los posibles obstáculos que dificultan que se dé esta colaboración, los efectos que puede ocasionar la ausencia de éste en el colectivo, el papel que juegan los docentes para establecer este ambiente de trabajo y la forma en que el liderazgo del director contribuye a que exista colaboración. Para que de este modo se pueda reconocer la importancia que tiene el trabajo colaborativo en el quehacer cotidiano del profesorado y en el mejoramiento continuo de la escuela.

Este estudio de investigación tiene una relevancia social, debido a la importancia que tiene el trabajo colaborativo, ya que influye en las relaciones que establecen las personas que laboran en los centros educativos lo cual dificulta el establecimiento de ambientes de trabajo donde exista la cooperación y ayuda, por lo que cada vez se observan más equipos de trabajo desintegrados, donde abunda el aislamiento determinado por las malas relaciones entre sus integrantes, lo que conlleva a pensar en la urgencia de establecer nuevamente ambientes de colaboración entre docentes.

Con los alcances de este trabajo se beneficia al personal docente y administrativo que labora en la escuela primaria donde se realizó el estudio, debido a que proporciona al director de la escuela la oportunidad para reflexionar sobre las estrategias que emprende para fomentar el trabajo colaborativo en el personal a quien dirige. De igual manera, los docentes que conforman el colectivo podrán reconocer la importancia del trabajo colaborativo e integrarlo en su vida diaria para que realmente formen un colectivo docente que sea capaz de alcanzar metas comunes.

Asimismo, a través de esta investigación se beneficia a los padres de familia y a los 230 alumnos que forman parte de la comunidad escolar del centro educativo donde se realizó el estudio debido a que, en la medida en que observen que el personal que labora en la institución trabaja de manera colaborativa y que cuentan con una mejor organización y con un colectivo verdaderamente integrado, ellos también tendrán el interés para involucrarse en las acciones que se lleven a cabo para el mejoramiento de la escuela.

Este trabajo de investigación está dirigido a aquellas personas que se dedican al ámbito educativo, en especial hacia docentes interesados en mejorar la forma en que trabajan y se relacionan con el colegiado y a los directivos que buscan fomentar ambientes de trabajo colaborativo con su personal docente. Es decir, es para quienes están interesados en descubrir por qué en ocasiones en las escuelas no se logran formar

colectivos integrados y a partir de esto, poder buscar alternativas de solución que generen un cambio significativo en los colectivos docentes.

Se espera que, a partir del análisis de los resultados que se obtengan en la investigación, se pueda tener un mejor panorama de lo que se requiere para establecer la colaboración entre docentes en el ámbito educativo, así como los beneficios que se obtienen del mismo, de tal manera que esta investigación contribuya a valorar el trabajo colaborativo y considerarlo como una característica que debe estar presente en todo colectivo para el buen funcionamiento de una institución y la mejora de la práctica docente.

1.5 Marco contextual

Una parte fundamental de este trabajo consiste en conocer el lugar donde se desarrolló la investigación. Aspectos como las condiciones sociales de los padres de familia y alumnos, condiciones de infraestructura del plantel educativo, el personal docente y administrativo que laboran en la institución, entre otros, ofrecen una orientación para comprender las situaciones que se suscitan en la institución.

Con la descripción de estos elementos, se puede tener una idea más clara del ambiente en el que se realizó la investigación y su relación con los resultados que se

obtuvieron. Es por esto que a continuación se describe el contexto social e institucional de la escuela donde se llevó a cabo el estudio.

1.5.1 Contexto social

La escuela primaria “Sabino Ulín Lamoyi” se encuentra ubicada dentro de la parte urbana de la ciudad, donde actualmente las calles están pavimentadas y se cuenta con servicios de agua potable y electricidad. Cerca de la escuela se encuentra una plaza comercial y hay algunos pequeños comercios, parques, casas y otras construcciones.

Esta colonia se caracteriza por ser insegura, debido a que hay un alto índice de delincuencia. Frecuentemente roban en las casas y en las escuelas que se encuentran en esta zona. En la colonia hay problemas de alcoholismo y drogadicción, lo cual hace aún más inseguro el lugar y repercute en la educación y el bienestar de los alumnos debido a que algunos padres que forman parte de la comunidad escolar presentan estos problemas. Esta situación también genera que haya hogares desintegrados, lo que ocasiona que los niños se encuentren en ambientes inestables donde no se promueven valores y buenos hábitos.

La mayoría de los niños que asisten a la escuela viven en la colonia o son de lugares aledaños a ésta. Los padres de familia no tienen mucha preparación académica ya que cuentan como máximo grado de estudio hasta la primaria o secundaria. Es por esto que,

los padres se dedican a oficios como albañiles, carpinteros, electricistas, vendedores o empleados, mientras que las madres se dedican a las labores del hogar.

Los alumnos que asisten a la escuela provienen de familias con escasos recursos económicos. Esto se ve reflejado en el aspecto de los niños, donde algunos no cuentan ni con el uniforme de la escuela y no siempre llevan el material necesario para realizar sus actividades escolares. Esta situación está relacionada con el nivel de estudio de los padres, pero también a que estas familias suelen estar integradas por muchos integrantes, por tanto, son insuficientes los recursos con los que cuentan para subsistir.

Algunos niños ayudan a sus padres a trabajar para generar más ingresos, sin embargo en la escuela no existen muchos casos de abandono escolar, por lo que la mayoría logra terminar la primaria. Desafortunadamente, no todos continúan estudiando o desertan cuando están en la secundaria. Esta situación repercute en el nivel de estudio y cultural que tienen las personas que habitan en esta comunidad, lo cual influye en los resultados académicos que se obtienen en la escuela.

1.5.2 Contexto institucional.

El contexto donde se llevó a cabo la investigación es en la escuela primaria urbana federal vespertina “Sabino Ulín Lamoyi que se encuentra ubicada en el municipio de Centro, Tabasco. Al ser una escuela que funciona en el turno vespertino, comparte las

instalaciones con la escuela “Diana Laura Riojas Vda. de Colosio” que funciona en el turno matutino. La escuela es de organización completa por lo que hay en total seis grupos, uno por cada grado.

La plantilla docente está integrada por la Directora de la escuela, seis docentes frente a grupo, una maestra de Educación Especial, una maestra de lenguaje, una psicóloga, una trabajadora social, dos profesores de Educación Física y un conserje. El personal de la escuela cambia frecuentemente cada año, por lo que siempre hay docentes nuevos en la escuela o que solamente tienen alrededor de uno o dos años en ella.

En general, las instalaciones de la escuela están apropiadas para los alumnos, debido a que cuentan con el espacio y el mobiliario para atender a la matrícula actual de la escuela que cuenta con 230 alumnos, la cual ha ido incrementando en los últimos años debido a que la comunidad se ha ido poblando más. De esta manera, con el paso del tiempo la escuela cambió de ser multigrado a una escuela de organización completa.

Además, el edificio de la escuela ha tenido modificaciones significativas, ya que en el ciclo escolar 2014-2015, se contó con un recurso con el que se mejoraron las instalaciones de la misma. Algunas de las principales modificaciones fueron la demolición de un edificio que se encontraba en malas condiciones, la construcción de la dirección de la escuela y de un salón más, así como la remodelación de tres aulas.

La escuela está delimitada por una barda y cuenta con servicios básicos como agua potable, y electricidad; además de que en la actualidad cuenta con Internet. Cuenta con un total de seis aulas para cada uno de los grados, una dirección, baños, un aula de educación especial, un pequeño teatro para actos cívicos y una cancha sin techado. Los salones son de concreto, con piso de mosaico, en los cuales hay ventiladores y cuentan con un escritorio y pupitres para los alumnos.

1.6 Selección de informantes clave

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionaron a los principales sujetos informantes, a través de quienes se obtuvo información fundamental para el estudio, los cuales son: la directora de la escuela, una docente frente a grupo y la profesora de Educación Especial. Con la diversidad de funciones que cada uno tiene en la institución y con la preparación y experiencia profesional con la que cuentan se pudo tener una mejor perspectiva respecto a la problemática planteada en este estudio.

La directora de la escuela primaria “Sabino Ulín Lamoyí” cuenta con la licenciatura en Educación Primaria, maestría en Educación y Doctorado en Educación. Tiene 15 años de servicio docente, de los cuales este es su primer ciclo escolar en la función como directora en la escuela que actualmente está a su cargo.

Otro sujeto informante es la docente frente a grupo de mayor antigüedad en la escuela, quien cuenta con la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Recientemente presentó una evaluación para tener la licenciatura en Educación Primaria, ya que aún tiene base limitada. La profesora cuenta con una experiencia profesional de 7 años de servicio, de los cuales ha laborado 6 años en la institución.

Además, se contó con la aportación de otra profesora que cuenta con una formación normalista con el grado de estudios de Licenciatura en Educación Especial. La maestra cuenta con 20 años de servicio y también es nueva en la institución, por lo que recientemente se integró a la plantilla docente que labora en la escuela.

1.7 Metodología

El presente estudio de investigación está basado en un enfoque cualitativo, el cual consiste en la interpretación de una serie de observaciones de objetos o seres vivos en su propio contexto, cuya intención es dar sentido a los fenómenos o problemáticas a partir de las experiencias de los propios sujetos involucrados. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) comenta que “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364).

Dicho enfoque resultó ser el más indicado para el estudio porque mediante este se pudo analizar la forma como se da el trabajo colaborativo desde las propias experiencias de los integrantes del colectivo docente.

Este estudio emplea el método etnográfico, el cual es definido por Rodríguez, Gil y García (1996) como:

El método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. A través de la etnografía se persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado (p.44).

Por tanto, haber empleado este método permitió que la búsqueda de información se realizara en el contexto cotidiano de las personas que integran el colectivo de la escuela donde se hizo el estudio. Además, los resultados que se obtuvieron durante la investigación fueron interpretados y expresados de manera descriptiva, a partir de las actuaciones y experiencias de los sujetos que están involucrados en la situación problemática.

Durante el desarrollo de este estudio se emplearon algunas herramientas de recogida de datos que permitieron recabar información sobre la problemática, las cuales consistieron en los procedimientos mediante los que se obtuvieron datos significativos para la investigación. La herramienta que se consideró pertinente para utilizar durante la investigación fue la entrevista semiestructurada, la cual se apoyó de instrumentos que

facilitaron el registro de la información que se obtuvo al emplearlas en el contexto donde se realizó el estudio.

La entrevista semiestructurada, según Hernández et al. (2010) “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener una mayor información sobre los temas deseados es decir, no todas las preguntas están predeterminadas (p.418).

Por tanto, se comprende que la entrevista semiestructurada consiste en tener un guión de preguntas que orienten al investigador en la búsqueda de información, dejando la libertad de poder plantear otras interrogantes para profundizar sobre algo en específico cuando se considere necesario. Esta herramienta se empleó con el fin de obtener datos relevantes para la investigación, a través de los principales sujetos informantes.

El empleo de la entrevista semiestructurada sirvió para establecer un diálogo donde los entrevistados pudieran aportar su conocimiento sobre la problemática sin verse de una manera forzados a responder de manera lineal a través de un cuestionamiento rígido, sino todo lo contrario brindar un marco de confianza para que ellos pudieran ampliar la información y así poder obtener registros más eficaces de los datos aportados por los informantes.

Además, a través de las entrevistas que se les realizaron a los sujetos informantes se pudo tener una detallada descripción de las experiencias que viven, para así conocer la perspectiva que tienen respecto a la problemática. Para registrar y almacenar los datos que se obtuvieron mediante la realización de las entrevistas, se emplearon instrumentos como: el guión de la entrevista y grabaciones de audio y video, los cuales permitieron que la información fuera consultada cuando era necesario, y así pudiera ser analizada e interpretada durante el estudio.

De esta manera, al seguir el enfoque cualitativo durante el trabajo de investigación, empleando las herramientas anteriormente mencionadas y utilizando los instrumentos donde se registraron los datos que se obtuvieron, dicha información pudo ser interpretada y descrita, dando respuesta a las preguntas planteadas para el estudio y cumpliendo con los objetivos planteados para esta investigación, para así conocer la forma en que se da el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la escuela primaria “Sabino Ulín Lamoyi”.

1.8 Cronograma de actividades

El desarrollo de esta investigación se realizó durante los cuatro semestres que constituyen la maestría en Gestión Educativa del programa de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), tiempo durante el cual se presentaron diversas situaciones que se tuvieron que enfrentar para lograr concluir el estudio. A continuación se muestra la forma

en que se planificó la realización del presente documento, así como un breve resumen de la experiencia que se vivió en este trayecto.

2015-2017				
SEMESTRES/FASES	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
PLANEACION DEL PROYECTO	X			
TRABAJO DE CAMPO		X		
ANALISIS DE LA INFORMACION			X	
PRESENTACION DE RESULTADOS				X

X= Actividades programadas.

Tal como se observa en la programación de las actividades que se implementaron para llevar a cabo la investigación, los dos primeros semestres consistieron en la planeación del proyecto así como la búsqueda de información para sustentar los argumentos presentados en este documento. Durante este tiempo se llevó a cabo una buena organización del trabajo, por lo que no surgieron tantas dificultades para concluir con los capítulos 1 y 2 de la investigación.

No obstante, el proceso que se siguió para realizar el tercer capítulo de la investigación, que consiste en la recolección de la información, resultó un poco complicado debido a que al principio las preguntas para entrevistar a los sujetos informantes seleccionados no se plantearon de manera que dieran respuesta a las preguntas de inves-

tigación, se puede decir que faltó un poco de orientación al respecto, ya que esto después dificultó el análisis de los resultados (al dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon).

Posteriormente, durante el análisis de la información obtenida en el campo la principal dificultad consistió en las dudas que fueron surgiendo sobre qué hacer con los datos obtenidos y la forma de presentarlos, es decir, la manera más adecuada de analizar dicha información. Por ende, este proceso se inició de manera incorrecta, ocasionando que se tuviera que volver a analizar la información obtenida mediante las matrices elaboradas para sistematizar y organizar los datos, con lo cual se perdió tiempo y se tuvo que apresurar el ritmo de trabajo para concluir con el presente documento.

A pesar de los obstáculos que se fueron presentando, se puede decir que se adquirió una valiosa experiencia y un verdadero aprendizaje al realizar el estudio, con lo cual se obtuvo una gran satisfacción al ver concluido este trabajo de investigación con las distintas aportaciones de cada uno de los que contribuyeron a la elaboración del mismo.

Capítulo 2. Referentes teóricos

2.1 La colaboración docente como parte de la organización escolar. Un reto para el nuevo enfoque educativo.

Ante una sociedad en constante cambio, con desafíos demandantes y con la profesión docente cada vez más desvalorizada, la tarea del maestro adquiere un nuevo significado que implica desempeñar una labor donde desarrolle sus competencias profesionales, mismas que le permitan integrarse a un colectivo y ser capaz de fortalecer su práctica mediante el intercambio con sus colegas.

Toda institución educativa que se proponga integrar la colaboración docente dentro de su organización debe considerar el papel que juegan cada uno de sus integrantes para que logre existir dentro de la misma. Para eso, debe reconocerse tanto la función del director como del colectivo y el compromiso de cada uno para el logro de objetivos y metas.

2.1.1 El rol del director, el docente, y los alumnos en la educación actual

En la actualidad, el mundo globalizado en el que se vive se vuelve cada vez más demandante. Los países que se han posicionado como potencias mundiales tienen altos

parámetros en el ámbito educativo comparados con aquéllos que están en vías de desarrollo o que se encuentran subdesarrollados. Esto conlleva a pensar en la gran desventaja en la que se encuentra México en el intento por si quiera acercarse al nivel en el que se encuentran estos países, en especial en lo que se refiere al ámbito educativo.

Los organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés UNESCO), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), establecen los estándares que miden la calidad educativa, así como las prioridades de la educación a nivel mundial, con base en la preocupación de cómo responder a las necesidades educativas de los jóvenes en el siglo XXI. A partir de dichos estándares, se llevan a cabo las Reformas Educativas con la intención de cumplir con estos parámetros.

Por tanto, las exigencias del entorno sugieren la necesidad de que exista una mejor preparación académica y profesional para aquéllos que pretenden desempeñar alguna profesión en la sociedad. De esta manera, los países enfrentan el reto de preparar a sus ciudadanos y brindarles las herramientas necesarias para desarrollar las competencias que se requieren para desenvolverse y ser capaces de desempeñar eficientemente la función que les corresponda.

Por consiguiente, la Reforma Integral de Educación Básica en México iniciada en el año 2004 en el nivel de Educación Preescolar, en el 2006 en el nivel Secundaria y en el 2009 en el nivel primaria, que se ha ido implementando gradualmente desde entonces, pretende alcanzar los estándares de calidad mundial, mediante un nuevo enfoque basado en el desarrollo de competencias para la vida. Además, esta reforma propone modificar formas de organización y relación en las escuelas, por lo cual directivos, docentes y alumnos adquieren un nuevo rol en función del cumplimiento de los objetivos curriculares para elevar la calidad educativa.

Para conocer las condiciones necesarias para lograr la mejora de la calidad educativa en México, es necesario mencionar los 12 principios pedagógicos que sustentan el Plan de estudios de la Educación Básica, los cuales según SEP (2011) son:

1. Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.
2. Planificar para potenciar el aprendizaje.
3. Generar ambientes de aprendizaje.
4. Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje.
5. Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados.
6. Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje.
7. Evaluar para aprender.
8. Favorecer la inclusión para atender a la diversidad.
9. Incorporar temas de relevancia social.
10. Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.
11. Reorientar el liderazgo.
12. La tutoría y la asesoría académica a la escuela (pp.26-37).

Dichos principios pedagógicos determinan el papel que cada uno de los actores involucrados en el proceso educativo deben asumir, las competencias con las que deben

contar, así como los objetivos que se deben perseguir en función de la mejora de la calidad de la educación.

Dentro de la organización de toda institución educativa, el rol que desempeña el director es fundamental, debido a que es la persona encargada de dirigir todas las acciones que se lleven a cabo para el funcionamiento de la escuela. Por tanto, es quien representa la figura de líder dentro del colectivo docente, al ser el encargado de coordinar el trabajo que realizan cada uno de sus integrantes.

En ocasiones, cuando se observa que una escuela está bien organizada y que los docentes, padres de familia y alumnos están involucrados en el proceso de mejora de la institución, se puede pensar que en parte es debido al desempeño del director y a la adecuada distribución y coordinación del trabajo que se realiza en la misma. De esta manera, el papel que realiza un director debe estar siempre en función de la mejora de la institución.

Otro de los involucrados en el proceso educativo es el docente, quien tiene una función valiosa e indispensable para la sociedad, porque es el encargado de lograr que los estudiantes tengan aprendizajes significativos y desarrollen las competencias con las que puedan estar preparados para enfrentar los retos de la vida diaria y con las que puedan continuar aprendiendo.

El rol del profesor debe responder a las demandas de la sociedad actual, lo cual origina que la profesión docente se vuelva cada vez más desafiante y compleja por los constantes cambios políticos, sociales, económicos y culturales que se dan en el país. Es por esto que se requiere de una mayor preparación por parte de aquellos que desempeñan esta función en la sociedad.

Los Perfiles de desempeño docente presentados en el documento del Marco para el diseño y desarrollo de Programas de Formación Continua, SEP (2010) menciona que:

Las sociedades del conocimiento exigen preparación profesional en diversos ámbitos de todos los actores que intervienen en los procesos educativos, para enfrentar los retos que se demandan, mismos que pueden describirse en perfiles de competencias: docentes, directivas y de apoyo técnico-pedagógico como referentes en la definición de las políticas y acciones de formación continua y superación profesional (p. 11).

Por tanto, el docente debe contar con una serie de competencias que le permitan cumplir con el papel de guía para que sus alumnos construyan sus propios aprendizajes y sean capaces de resolver problemas. Al respecto, Perrenoud (2004) menciona que las competencias que todo docente debe poseer son:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
4. Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo.
5. Trabajar en equipo.
6. Participar en la gestión de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres.
8. Utilizar las nuevas tecnologías.
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
10. Organizar la propia formación continua (parr.17).

Además, el documento Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes y propuesta de etapas, aspectos, métodos e instrumentos de evaluación SEP (2014), menciona una serie de dimensiones que describen los dominios fundamentales del desempeño docente, que constituyen el perfil correspondiente a la función que tiene el docente, las cuales son:

1. Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.
1. Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza una intervención didáctica pertinente.
2. Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje.
3. Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos.
4. Un docente que 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 (p.12).

Las dimensiones que integran el actual perfil docente, que señala las competencias que debe poseer, reflejan el gran reto que tienen los profesores de los distintos niveles educativos de prepararse para contribuir al logro de los objetivos que se plantean en la Educación Básica, priorizando que sus alumnos alcancen los aprendizajes esperados de acuerdo a su grado escolar y dando atención a las necesidades educativas de sus estudiantes.

De igual forma, se requiere que el docente tenga una participación activa en la mejora de la institución, en la que sea capaz de trabajar en conjunto con los demás docentes y padres de familia mostrando la disposición de proponer y colaborar para la puesta en marcha de acciones para la mejora de la escuela, haciendo uso de las nuevas

tecnologías, con el compromiso de continuar fortaleciendo su práctica docente a través de la propia actualización y preparación continua y mediante el intercambio de experiencias con los demás compañeros.

2.1.2 La planeación en el trabajo directivo

Un elemento fundamental de toda institución educativa es el director, quien realiza las funciones administrativas dentro de la misma. Es la figura de mayor autoridad en la escuela y quien está a cargo de dirigir a su personal docente y de apoyo para que la institución tenga la mejor organización posible. Se podría comparar su trabajo con el del capitán de un barco que se encarga de dirigir a toda su tripulación para llegar con éxito a su destino.

Debido a la gran responsabilidad que conlleva el cargo de ser director de una institución educativa, requiere de una adecuada planificación y de una gran capacidad de liderazgo que le permitan desempeñar de manera óptima su función, ya que muchas de las decisiones y acciones que emprende el directivo de una escuela son determinantes en el buen funcionamiento de esta.

La escuela actual demanda un nuevo rol directivo de manera que, más allá de ser una figura autoritaria que se dedique únicamente a mandar, sea capaz de participar activamente en el proceso de mejora continua de la escuela y que mediante el ejemplo

pueda enseñar al personal que tiene a su cargo cómo deben colaborar para lograr avances en la institución, tal como lo menciona Schmelkes (1995) un director “Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento” (p.63).

En cuanto a la función directiva, en la obra de Fullan y Hargreaves (2000) se señalan una serie de acciones que deben llevar a cabo quienes tengan esta función en el centro educativo, las cuales consisten en:

- Promover y coordinar la evaluación y el seguimiento sistemático de la tarea educativa, y usar los resultados de la evaluación para estimular el buen desempeño y corregir las deficiencias observadas.
- Promover la colaboración profesional entre los profesores y la solución de conflictos, sin afectar la calidad del servicio.
- Promover y encabezar una relación de colaboración entre la escuela y las familias de los alumnos (p.14).

Estas acciones constituyen las principales tareas que tienen los directores de planteles educativos. La evaluación constante de las acciones que se realizan en la escuela, la observación de su personal docente y la promoción de la colaboración entre docentes, alumnos y padres de familia, son indispensables para que existan avances y mejoras en la institución.

Los directivos escolares deben cumplir con múltiples actividades, desde planear, coordinar y organizar, junto con el colectivo docente, las gestiones necesarias para que haya una mejora en el proceso de enseñanza para garantizar el aprendizaje de los

alumnos. Por tanto, en los colectivos debe existir un liderazgo compartido, en el que todos participen en el proceso de mejora de la institución.

Al igual que para los docentes, existen ciertas dimensiones propuestas por la Secretaría de Educación Pública, a través de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (2015) , que señalan los parámetros e indicadores que sirven para evaluar las competencias que deben poseer quienes tienen a su cargo una función directiva en los centros escolares.

En la dimensión uno se describen ciertas competencias enfocadas en los conocimientos básicos con los que debe contar todo director de una escuela. Dentro de estas se incluyen: el conocimiento de la organización y funcionamiento de las escuelas, de las prácticas docentes y los contenidos y enfoques de planes de programas de estudio. Dichos conocimientos le otorgan la capacidad para planificar de mejor manera su trabajo y también para realizar una mejor observación y evaluación de la práctica docente.

Aunado a lo anterior, un director debe estar en constante contacto con lo que sucede en el aula, es decir, su función implica también observar el trabajo de su personal docente. Para esto se requiere que adopte el papel de un compañero que oriente y aconseje a su personal con la finalidad de fomentar un aprendizaje colegiado. Su compromiso consiste en lograr que los docentes sientan que tienen un respaldo, un apoyo y una responsabilidad compartida en la compleja tarea de la enseñanza.

En la segunda dimensión se incluyen competencias como: ejercer liderazgo educativo, determinar acciones para la mejora escolar, emplear estrategias para promover el trabajo colaborativo y para la gestión, administración y uso de recursos y materiales educativos. Todas estas tienen relación con la forma en que un director organiza a sus docentes, alumnos y padres de familia, así como la distribución y uso de los recursos con los que cuenta la escuela.

La tercera dimensión se refiere a la actualización constante de directores a través de cursos y talleres que complementen sus capacidades y la experiencia que tienen al desempeñar su cargo. De igual forma, incluye las habilidades para el uso y manejo de las TICS, así como la constante autoevaluación y reflexión sobre su propia práctica para fortalecer su función.

En la cuarta dimensión se incluyen actitudes que no pueden faltar en quienes desempeñan cargos directivos, que tienen que ver con la ética profesional. Por tanto, hace referencia a respetar los fines de la educación pública, la promoción de ambientes que favorezcan el aprendizaje, tanto de docentes como de alumnos, y otras actitudes que le permitan desarrollar su función.

La última dimensión contiene competencias que tienen relación con el trabajo colaborativo, con lo cual, un director debe promover la participación colaborativa no

sólo entre los docentes sino en toda la comunidad escolar, así como trabajar en conjunto con otras instancias y autoridades como los supervisores y jefes de sector. Esta colaboración debe iniciar primero por él, de modo que demuestre disposición hacia el trabajo con los demás y su papel no sea sólo el de delegar responsabilidades sino que también se involucre en ellas.

Después de todo lo mencionado con anterioridad, se puede decir entonces que la tarea de quienes dirigen una institución educativa es muy demandante y que implica una gran responsabilidad, ya que en gran manera la adecuada funcionalidad de una escuela depende de los directores. Por tanto, el trabajo directivo también debe ser planificado, y debe tener una adecuada organización para poder optimizar el tiempo y los recursos con los que se cuenta.

2.1.3 El colectivo docente y su funcionalidad

Los docentes que integran una escuela son elementales para llevar a cabo todas las acciones que se emprenden en la escuela. Por lo cual, en las actuales organizaciones escolares se busca la formación de unidades de trabajo donde los docentes junto con el director de la escuela integren un colectivo, con la intención de obtener mejores resultados en cuanto al logro de objetivos y el alcance de metas en la institución.

Si bien es cierto que en muchas actividades cotidianas de la escuela como en reuniones o eventos los docentes trabajan en conjunto, la educación actual demanda que la colaboración entre docentes vaya más allá de lo que se realiza comúnmente. Se busca la formación de comunidades de aprendizaje mutuo donde los docentes socialicen las problemáticas de sus alumnos, las dificultades de su práctica docente, se evalúen mutuamente y compartan sus experiencias y conocimientos para la mejora tanto personal como colectiva.

Se pretende contar con docentes comprometidos con su profesión, con el aprendizaje de los alumnos y con la mejora de la escuela, que planifiquen y propongan acciones en conjunto que les permitan alcanzar metas comunes en beneficio de la comunidad escolar. De igual manera, se trata de fortalecer las relaciones de trabajo que establecen los docentes, creando vínculos de confianza y generando ambientes de trabajo más participativos, positivos y motivadores.

En la profesión docente comúnmente se trabaja de manera individualista, ya que la misma estructura en la que se organiza la institución así lo fomenta al tener una división de grupos por grado escolar. Esto genera un aislamiento por parte de los docentes, quienes se concentran en las problemáticas que surgen en su propio grupo y se olvidan de lo que sucede a su alrededor, es decir, no se involucran en las necesidades que hay en la comunidad escolar en general.

Esta situación hace que los docentes se vuelvan celosos de su práctica docente, por lo que difícilmente están abiertos a compartir sus conocimientos y experiencias con otros compañeros, y menos aún cuando se trata de que alguien más observe el desarrollo de su clase para aportarle algún consejo o recomendación que pudiera fortalecer su práctica. Con lo cual, se dificulta el logro de lo que busca la actual reforma educativa.

Otro aspecto que genera aislamiento en los centros escolares es la falta de espacios donde se pueda abrir el diálogo y se fomente la colaboración en el colectivo. El único espacio en donde se puede realmente trabajar en conjunto es en los Consejos Técnicos Escolares, pero esto supone que tan sólo una vez al mes se da la oportunidad para que los docentes tengan un espacio de reflexión de las problemáticas que enfrentan en el aula y la propuesta de acciones que ayuden a solucionar dichas dificultades.

Con todo lo ya comentado, es necesario saber cómo integrar un colectivo que sea verdaderamente funcional para la institución educativa, el cual, como ya se dijo está integrado por quienes forman parte del equipo docente. Para empezar, un colectivo debe tener como propósito común procurar una mejora en la escuela, tal como afirma Schmelkes (1995) “Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere de un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio” (p.53).

Dicha *decisión de cambio* implica un verdadero compromiso con el equipo docente y con la comunidad escolar, que se logra cuando se tiene un sentido de pertenencia hacia el colectivo y un profundo aprecio y valorización de la profesión docente. De esta manera, la funcionalidad de dicho colectivo requiere de docentes que disfruten y se apasionen por lo que hacen y busquen constantemente la manera de desempeñar cada vez mejor su función.

Para lograr que haya un mejor desempeño por parte de los docentes, se requiere de la intervención de los directivos escolares. Estos tienen a su cargo la responsabilidad de motivar constantemente a su personal para que realicen de manera óptima su función y además deben crear ambientes de trabajo donde todos se sientan incluidos y valorados para propiciar una sana convivencia y evitar conflictos.

Al contar con ambientes donde cada integrante se sienta incluido se podrá generar un colectivo capaz de proponer de manera libre y creativa acciones en beneficio de la institución. Además tendrán un mayor compromiso al llevarlas a cabo, porque se toman en cuenta sus ideas y opiniones en el proceso de planificación de las mismas, sin imponerles algo que no se sientan motivados por realizar.

Por otra parte, en todo grupo o asociación son indispensables ciertos valores que cada uno de sus integrantes debe llevar a la práctica en las acciones que realicen en conjunto. Dichos valores favorecen el funcionamiento del colectivo porque influyen en

el comportamiento de las personas que lo integran y afectan, ya sea positiva o negativamente, tanto al ambiente de trabajo como el grado de cohesión que tienen como grupo.

Dentro de los valores que no pueden faltar en un colectivo docente se encuentra el compromiso con la tarea educativa, con los alumnos y con la comunidad escolar en general. De igual forma, debe existir un sentido de responsabilidad que garantice la realización en tiempo y forma de las acciones que se propongan. Así mismo, se debe poner en práctica el valor de la solidaridad con los compañeros, de manera tal que no haya egoísmos personales que pudieran obstaculizar el proceso de intercambio de experiencias, para que de esta forma se favorezca el aprendizaje y el apoyo desinteresado.

Por supuesto, uno de los valores que no puede faltar entre las relaciones que establecen las personas en cualquier ámbito de la sociedad es el respeto mutuo. Éste sin lugar a dudas es fundamental para que no surjan conflictos dentro del grupo, porque genera un ambiente de tolerancia hacia las opiniones y actitudes de los demás. De esta manera, se crean las condiciones para que haya una convivencia pacífica en la que predomine el diálogo y la toma de acuerdos.

Un factor imprescindible en los colectivos docentes es la comunicación efectiva entre los miembros que lo integran. Esta influye en gran medida cuando se busca

entablar relaciones con los demás, así como en la toma de acuerdos. La comunicación permite a cada integrante expresar sentimientos y necesidades, además de ideas u opiniones que pudieran diferir con el resto del grupo, pero que si son comunicadas con respeto y de manera oportuna, serán valoradas y consideradas por los demás.

La comunicación juega también un papel fundamental en cuanto a la solución de conflictos. Al trabajar en conjunto con otras personas, es muy común que surjan desacuerdos que podrían interferir en el trabajo que se realiza o que pudieran afectar las relaciones entre los docentes. Por esta razón, la comunicación y el diálogo son la mejor vía mediante la cual se pueden resolver dichas problemáticas, dando la oportunidad de que cada uno exprese sus argumentos para validarlos y acordar posibles soluciones.

Después de describir las condiciones con las cuales se logra que un colectivo docente sea verdaderamente funcional, es momento de analizar cuál es el papel que juega dentro de la institución. Se puede asegurar que su principal propósito es el de emprender acciones hacia la mejora de la escuela que favorezcan la calidad educativa. Por consecuencia, su función radica en asegurar que esto se logre en la institución.

Algunas de la funciones a cargo del colectivo docente se encuentra, como ya se dijo anteriormente, proponer acciones de mejora así como la búsqueda de soluciones para las problemáticas que se presentan en la escuela. También, se encarga de monitorear y evaluar la manera en que se llevan a cabo dichas acciones, llevando registros que les

permitan medir avances. Al igual, si en el proceso se observa que es necesario realizar cambios, se pueden replantear las decisiones tomadas en consenso, de acuerdo a lo que sea más conveniente y que genere mejores resultados.

Como parte fundamental del buen funcionamiento de equipos de trabajo, se encuentra también la adecuada distribución de las tareas que se llevan a cabo. Esta distribución debe ser lo más equitativa y proporcional posible. Además debe hacerse con base en las habilidades de sus integrantes, para que se puedan realizar de la mejor manera posible aprovechando las fortalezas de cada integrante. Pero a pesar de que el trabajo sea distribuido, debe haber también responsables de las acciones emprendidas, que se encarguen de monitorear la manera como se están llevando a cabo en la institución.

Todo lo anterior debe ir siempre de la mano con la reflexión constante sobre lo puesto en marcha, sobre la forma en que se están llevando a cabo las acciones, los resultados que se esperan, los resultados obtenidos, las dificultades y la forma de superar los retos que se presenten. Por tanto, debe considerarse también un tiempo y espacio definidos para la crítica constructiva y la toma de acuerdos.

Es así como un colectivo docente requiere de todo un conjunto de características que lo hagan funcionar adecuadamente, donde todos marchen a un mismo ritmo y hacia una misma meta en búsqueda de la mejora continua de la escuela, donde la prioridad sea

garantizar que existan las condiciones que se requieren para favorecer el aprendizaje de los alumnos y para atender sus principales necesidades educativas.

2.1.4 El trabajo colaborativo

Uno de los fines de la actual Reforma Integral de Educación Básica en México, consiste en articular tres niveles educativos: preescolar, primaria y secundaria. Dicha articulación tiene el propósito de que exista una continuidad, es decir, que los contenidos de los Planes y Programas, así como las competencias a desarrollar en el alumno tengan una relación que facilite la promoción de un grado a otro y de un nivel educativo al siguiente.

En su paso por estos tres niveles, los alumnos son atendidos por distintos docentes, quienes contribuyen, cada uno con su propio estilo de enseñanza, al logro de los objetivos que se pretenden alcanzar y de las competencias que se quieren desarrollar en los estudiantes en cada grado escolar. Esto indica que los resultados que un alumno obtiene al concluir un nivel educativo o al término de su Educación Básica, no es producto de un sólo docente, sino una combinación del esfuerzo de todos los docentes que estuvieron involucrados en este proceso.

Fullan y Hargreaves (2000) mencionan que “Para cumplir su misión, es indispensable que la escuela funcione como unidad educativa” (p.15) .Para lograr esto

los colectivos docentes deben trabajar de manera colaborativa para ayudarse unos con otros. Es necesario cambiar de la idea donde se piensa que los problemas, fracasos o éxitos que se obtienen son de uno sólo, a reconocer que todos son parte de un mismo fin, y por tanto todos comparten la misma responsabilidad.

Al hablar de trabajo colaborativo se hace referencia a un proceso que no se realiza de manera aislada, sino que se lleva a cabo a partir de la participación de dos o más personas que pretenden llevar a cabo en conjunto una tarea determinada, con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos o metas. Un concepto de trabajo colaborativo que contribuye a tener en claro el significado de ésta, es el de Guitert y Giménez en Maldonado (2007), quien menciona 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 del conocimiento (p. 269).

Por tanto, el trabajo colaborativo contribuye no sólo al logro de determinados propósitos, sino también proporciona la oportunidad de aprender unos de otros a partir de las experiencias y el conocimiento que cada uno posee, porque implica compartir tiempo, espacios, recursos e ideas, manteniendo una comunicación con los demás miembros del colectivo, estableciendo lazos de cooperación y de ayuda mutua.

Por otra parte, Panitz y Panitz en Maldonado (2007) señala que “El trabajo colaborativo es un proceso de interacción cuya premisa básica es la construcción del consenso. Se comparte la autoridad y entre todos se acepta la responsabilidad de las acciones del grupo” (p.269). A partir de esta definición se puede decir que trabajar de manera colaborativa requiere de la relación entre las personas, en este caso del colectivo docente, cuya funcionalidad radica en poder tomar acuerdos con el fin de cumplir determinado objetivo.

Al trabajar de manera colaborativa se asume también una responsabilidad compartida, en lo que se refiere a la toma de decisiones y acuerdos, así como de las acciones que el colectivo decida emprender, de tal manera que todos son igualmente responsables de lo que establecen en común, al igual que de los logros y dificultades a los que se enfrenten al llevarlo a cabo. Al respecto Sammons, Hillman y Mortimore (1998) afirman que “las escuelas son más efectivas cuando el personal construye un consenso sobre los objetivos y valores de la escuela y los pone en práctica mediante formas sólidas de colaboración en el trabajo y la toma de decisiones” (p.53).

Ahora bien, el trabajo colaborativo debe tener ciertas características que deben reflejarse y estar presentes en el colectivo docente. Es necesario hacer mención de éstas para tener una idea más amplia sobre las condiciones necesarias para establecer ambientes de colaboración. Al respecto Podestá (s.f.) hace mención de que el trabajo colaborativo se caracteriza por:

- La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo.
- La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto.
- El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas.
- La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.
- La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo.
- La asignación de tareas a cada uno de los miembros en función de sus conocimientos, habilidades y posibilidades.
- El manejo de habilidades comunicacionales (p.4).

A partir de esto, queda claro que los miembros del colectivo mantienen relaciones de reciprocidad unos con otros, con lo cual no puede existir egoísmo profesional ni aislamiento durante la realización de las tareas acordadas en conjunto. Además, debe existir un sentimiento de motivación ante el objetivo planteado, ya que nadie hace con entusiasmo, algo que no está realmente convencido de hacer. Para esto debe haber siempre conciliación en la toma de decisiones y no imposición por parte de algún miembro del colectivo docente, independientemente del cargo que desempeñe en la institución.

Asimismo, es importante mencionar que si bien ningún grupo es completamente homogéneo, siempre se logra un mejor acoplamiento cuando los integrantes del colectivo tienen características, ideas o metas en común. Por tanto, si se pretende trabajar colaborativamente es necesario buscar armonizar el ambiente de trabajo, ser tolerantes ante las opiniones de los demás, independientemente de que se esté de acuerdo o no.

De igual manera, algo que caracteriza a todo ambiente de trabajo colaborativo es la distribución adecuada de las tareas a realizar dentro del colectivo. Dicha distribución debe ser conforme a las características y habilidades de los integrantes del grupo, ya que al hacerlo de esta manera, se logra obtener una mayor eficiencia en su realización y a su vez puede contribuir a que cada miembro del grupo se sienta valorado y motivado por aportar sus habilidades al logro de los fines del colectivo.

Además de todo lo anteriormente descrito, la buena comunicación es algo que debe de prevalecer en un ambiente de trabajo colaborativo y que juega un papel determinante para las relaciones entre los miembros del colectivo y la toma de acuerdos. Sin embargo, saber comunicar a otros eficazmente lo que se piensa o necesita no siempre es tarea fácil, porque en el camino pueden surgir malentendidos o malas interpretaciones que comúnmente terminan en desacuerdos y conflictos que fragmentan al grupo.

Por tanto, a todo ambiente de trabajo colaborativo lo caracteriza el uso de mecanismos de comunicación eficaz, que contribuyen a la organización del grupo mediante la toma de acuerdos en favor del fin que se persiga en el colectivo, así como la solución de conflictos mediante el diálogo, de manera que persista la unidad en el grupo y exista la confianza para que cada uno exprese sus ideas y sentimientos de manera libre, siendo respetados por los demás integrantes del grupo.

Ahora bien, después de haber descrito las características que deben existir en colectivos que colaboran entre sí, queda la pregunta ¿para qué trabajar de manera colaborativa? La respuesta a esta cuestión dará la pauta para señalar la importancia que tiene para los alumnos, docentes, padres de familia, y en sí para la mejora de la institución escolar.

El trabajo, cuando se hace con colaboración deja de ser una tarea pesada o fastidiosa para quienes realmente están dispuestos a contribuir en función del objetivo planteado. Pero para esto, es indispensable que haya una disposición para ayudar a los demás miembros del colectivo y de esta manera también, se necesita que se tenga la humildad para pedir ayuda cuando se requiera. De allí la importancia de colaborar con otros, ya que permite apoyar a los compañeros cuando se tiene la oportunidad de hacerlo y también tener la confianza de pedir ayuda cuando se necesita sin que se tome como un acto de incompetencia.

La tarea de la docencia implica muchas actividades que se deben realizar diariamente. Hay momentos en los que el docente puede llegar a sentirse saturado de tantos compromisos y responsabilidades tales como planificar su clase, cumplir con papeleo, enseñar algún contenido con el que se tiene alguna dificultad, manejar las TICS, comisiones que se tienen en la institución, entre muchos más. Sin embargo, en ocasiones el miedo a ser juzgado como alguien incapaz de cumplir con sus obligaciones hace que no se acuda a los compañeros para recibir apoyo en esos momentos.

De esta manera, cuando se tiene una cultura de colaboración en la institución educativa, se crea un ambiente donde existe respeto, confianza y ayuda mutua, no sólo entre docentes, sino entre todos quienes son parte del proceso educativo. Esto contribuye a una mejor funcionalidad de la institución y garantiza una mejora continua para que se tengan docentes más seguros de su propia práctica docente y en general, escuelas más eficientes.

A su vez, cuando un colectivo docente colabora entre sí, se promueve un clima de trabajo favorable que se refleja también en toda la institución, debido a que al practicar la ayuda mutua se enseña esto a los alumnos mediante el ejemplo, con lo cual se fomenta esta cultura de colaboración, en donde también participan padres de familia, quienes no siempre son incluidos en las actividades que se realizan en la escuela.

Sin embargo, no es tan sencillo establecer ambientes de colaboración, por lo que se requiere superar algunas dificultades, que más bien podría decirse que son retos que se suelen presentar en las instituciones escolares. Con relación a esto, Fullan y Hargreaves (2000) señalan tres dificultades que se presentan en el trabajo en equipo: la balcanización, el trabajo en equipo fácil y el trabajo en equipo artificial, de las cuales se hablará a continuación.

La balcanización hace referencia a algo que ocurre muy comúnmente en las escuelas, en especial en aquellas que tienen una gran cantidad de personal que labora en ellas, y es que se trata de cuando en una institución se forman pequeños grupos aislados que en ocasiones incluso son rivales unos con otros, lo que ocasiona una fragmentación dentro de la organización escolar, con lo que se hace muy complicado que hayan buenas relaciones o que se tomen acuerdos.

Esta situación no sólo es una dificultad, sino que a veces se convierte en un problema con el que se tiene que lidiar en la institución y tratar de remediarlo lo antes posible, ya que produce constantes conflictos, rivalidades y una fuerte competencia negativa que puede desencadenar agresiones y ataques entre los mismos compañeros, por lo que sin duda alguna no existe ni el más mínimo intento de colaboración docente.

Sobre esto, Fullan y Hargreaves (2000) mencionan que “La balcanización puede traer escasez de comunicaciones, indiferencia o grupos que recorran la escuela por senderos separados” (p. 103). Lo que comentan estos autores es justamente lo contrario a lo que se pretende alcanzar con el trabajo colaborativo, por lo que representa uno de los más grandes retos que se tienen que superar si se detecta que esto sucede en una institución escolar.

Otra de las dificultades señaladas por los autores mencionados consiste en el trabajo en equipo fácil. Si bien en esta tesis no se aborda como tal, el trabajo en equipo sino el

trabajo colaborativo, es evidente su estrecha relación, ya que al hacer equipos se necesita colaborar con otros para lograr los objetivos planteados. Ahora bien, el equipo fácil tiene que ver cuando en un grupo sus integrantes colaboran para ciertas actividades que tienen que ver con la organización, la planificación o en ciertos eventos específicos de la escuela pero se limita a estas circunstancias, dejando a un lado otras que son necesarias.

Se trata de colaborar con la observación de la práctica docente de los compañeros dentro del aula para ofrecer críticas constructivas, generando una coevaluación entre docentes. No se refiere a sólo juzgar al compañero, sino más bien a realizar observaciones que puedan ser de utilidad para mejorar su práctica. Tal como comentan 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” (p. 109).

Por supuesto, lograr establecer este tipo de prácticas de colaboración requiere de grandes cambios en la forma en la que habitualmente se trabaja en las escuelas, donde no se tiene la costumbre ni la confianza de que alguien entre en el aula y observe el trabajo de otro compañero, sin embargo es un proceso que si se realizara constantemente podría resultar muy enriquecedor para quienes forman parte de la institución porque lo que se consigue con esto es mejorar continuamente a nivel individual y por consiguiente a nivel escuela.

Por otra parte, una situación más que se podría presentar al establecer ambientes de colaboración y trabajo en equipo es que se llegue a algo denominado como trabajo en equipo artificial. Se trata de cuando en una institución, especialmente quienes se encargan de la función directiva de la escuela llevan a cabo reuniones, talleres o hacen que su personal trabaje en conjunto, con la intención de que convivan y colaboren entre ellos, pero en ocasiones suelen convertirse en situaciones impuestas donde más que fomentar la colaboración pareciera que se les obliga a trabajar o a llevar a cabo ciertas actividades con los demás docentes.

Pudiera ser efectivo este tipo de trabajo cuando se busca empezar a integrar al personal que labora en ella, para que se empiecen a conocer y a organizar para la toma de acuerdos, sin embargo hay que tener cuidado de que este clima de trabajo artificial no se quede para siempre en el colectivo, sino que sirva como base para fomentar una colaboración duradera, desinteresada y que surja de los propios integrantes del grupo.

El establecimiento de culturas de colaboración entre docentes se logra de manera paulatina, por lo que no se deben esperar resultados de la noche a la mañana. Pero si se fomenta constantemente, poco a poco se verán avances significativos por los que vale la pena hacer los cambios que sean necesarios para que esto sea posible.

2.1.5 Fundamento legal del trabajo colaborativo

La colaboración entre profesionales de la educación está relacionada con el cumplimiento de las prioridades y los objetivos que persigue la Educación Básica, a fin de procurar el bienestar de la sociedad mexicana, ofreciéndoles un servicio de calidad que permita a la juventud enfrentar los retos y demandas del mundo globalizado, con la mejor herramienta con la que pueden contar que es la Educación.

En el artículo 14° del apartado I de las disposiciones generales de los CTE, establecidas en los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en la Educación Básica SEP (2013,1), se habla acerca de las formas de trabajo que deberá promoverse entre docentes en los CTE, dentro de los cuales se incluye el trabajo colaborativo al mencionar que:

La responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal docente. Sólo la capacidad de colaborar activamente, mediante una distribución adecuada del trabajo asegura el éxito de la tarea educativa.

Los alumnos no son responsabilidad exclusiva de un solo maestro. Su formación integral es responsabilidad del conjunto de profesores de la escuela, incluyendo a aquellos que los atienden en horarios específicos, como el docente de educación física, el de inglés, el de cómputo o los profesionales de USAER. Los alumnos también son responsabilidad del director y del supervisor. De ahí la necesidad de unificar criterios, elegir estrategias comunes y coherentes entre sí y establecer políticas de escuela que sean conocidas y compartidas por todos (SEP, 2013, pp.11 y12).

Por tanto, el papel que juega el trabajo colaborativo es fundamental para establecer vínculos entre docentes, directivos y supervisores para asegurar que se cumpla lo

establecido en el artículo 3º constitucional y lograr que se ofrezca una educación de calidad para la niños y jóvenes. En dicho proceso de fortalecimiento se involucra a todos los que intervienen en la tarea de la enseñanza, quienes deben establecer acuerdos en las decisiones que se tomen en la institución educativa.

Por otra parte, La Ley General del Servicio Profesional Docente fundamenta el trabajo colaborativo en las escuelas para mejorar la calidad educativa al establecer en su artículo 13. Uno de los propósitos del Servicio Profesional Docente SEP (2013,2) es: “Mejorar la práctica profesional mediante la evaluación en las escuelas, el intercambio de experiencias y los apoyos que sean necesarios” (párr.121).

En el artículo 16 de esta misma ley, se establece que las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán “Organizar en cada Escuela los espacios físicos y de tiempo para intercambiar experiencias, compartir proyectos, problemas y soluciones con la comunidad de docentes y el trabajo en conjunto entre las escuelas de cada zona escolar” (SEP, 2013, párr. 139).

De esta manera, dentro de las transformaciones que está teniendo la Educación en el país, se intenta promover la colaboración no sólo entre quienes forman parte de una institución sino también entre maestros de diferentes escuelas, a fin de involucrar a todos los que desempeñan la profesión docente en redes de colaboración donde todos

participen en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas del país, a fin de procurar un mayor beneficio para la niñez y las familias mexicanas.

2.1.6 Los Consejos Técnicos Escolares

Como ya se comentó anteriormente, en las escuelas no siempre se cuenta con espacios donde los docentes puedan intercambiar ideas, experiencias y reflexionar en conjunto sobre las dificultades que se presentan en el aula. Sin embargo, existe un espacio destinado para que haya un diálogo entre profesionales de la educación, que les permite compartir estrategias, expresar sus ideas y hacer propuestas de mejora.

Este espacio se trata del Consejo Técnico Escolar (CTE), el cual de acuerdo a los Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares SEP (2013, 1) “Es el colegiado integrado por el director y la totalidad del personal docente de cada escuela encargados de planear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a que el centro escolar, de manera unificada, se enfoque a cumplir satisfactoriamente su misión” (p.3).

El Consejo Técnico Escolar, representa una oportunidad de autoevaluación y de reflexión para que el colectivo docente identifique los retos que se tienen, tanto de manera personal como a nivel institución y propongan las estrategias y acciones que deberán implementar para lograr una mejora constante que beneficie a toda la

comunidad escolar, pero en especial, que vaya en función de los aprendizajes de los alumnos.

Aunado a lo anterior, SEP (2013, 1) afirma que “Favorecer, mediante el establecimiento de un tiempo dedicado especialmente al CTE, el encuentro del director y sus maestros, apoyados por el supervisor de zona, para abordar los asuntos técnicos, es dar un espacio formal al trabajo colaborativo entre profesores” (p.7). A través de dicha colaboración, se pretende que exista una oportunidad para el desarrollo profesional docente, además de enfrentar en conjunto los retos que se tienen como institución.

La realización de los CTE, anteriormente denominados Consejos Técnicos Consultivos, se encuentra estipulada por los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98, en los que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias técnicas y secundarias, sin embargo era necesario que realmente se constituyeran como un espacio para detectar las principales dificultades de los alumnos.

En el ciclo escolar 2013-2014, se lleva a cabo una reformulación en la organización y objetivos del CTE, que cambia significativamente su funcionamiento en favor de los principios y fines de la educación básica en México. Se torna entonces, en un organismo dentro de la misma institución, encargado de enfrentar los desafíos que se presentan en las escuelas.

Como parte de este nuevo enfoque de los CTE, desde el 2013 se le se ha implementado en las escuelas lo que se denomina como *Ruta de Mejora Escolar*, que consiste en un plan de acción para la mejora de la institución, en donde el colectivo hace propuestas para atender a las cuatro prioridades de la educación básica: la mejora de los aprendizajes, la normalidad mínima, abatir el rezago y el abandono escolar y la convivencia escolar.

En la planificación, elaboración y fortalecimiento de la Ruta de Mejora interviene todo el equipo docente que labora en un centro escolar, tanto docentes frente a grupo como profesores Educación Física, personal de USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular), docentes que imparten otras asignaturas, así como el director de la escuela. Todos ellos participan en este proceso de toma de decisiones en beneficio de la comunidad escolar.

En las guías del CTE que la Secretaría de Educación pone a disposición de los docentes y directivos, se hace mención de una serie de herramientas con las que cuentan los Consejos Técnicos dentro de las cuales se encuentran: la planificación, el seguimiento, la evaluación y autoevaluación, diálogo y retroalimentación. Todas ellas posibilitan la colaboración entre docentes durante el desarrollo de los CTE, en las acciones que se proponen en la Ruta de Mejora y su implementación en la escuela.

Los CTE persiguen una serie de objetivos que se pretende que el colectivo docente logre a través de su realización continua en las escuelas y que conlleve a la mejora de la calidad educativa, los cuales según SEP (2013, 1) son:

- Revisar de forma permanente el logro de aprendizajes de los alumnos e identificar los retos que debe superar la escuela para promover su mejora.
- Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela dirigidas a mejorar el logro de aprendizajes de los alumnos.
- Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos disponibles dentro y fuera del centro escolar.
- Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela, en función de las prioridades educativas.
- Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela a partir de la identificación, análisis, toma de decisiones y atención de las prioridades educativas del centro escolar y del involucramiento de las familias en el desarrollo educativo de sus hijos (pág. 10).

De esta manera el colectivo docente debe asegurarse de que los Consejos Técnicos se lleven a cabo de la mejor forma posible, para que así sean aprovechados en función de las necesidades de la escuela y se logre cumplir con los propósitos que persiguen. Todo esto para beneficiar principalmente a los alumnos, pero también para conseguir que los docentes tengan una mejor preparación y fortalecimiento de su práctica.

Capítulo 3. Análisis de los resultados

3.1 Una oportunidad de crecimiento y mejora: la colaboración docente.

La investigación “El trabajo colaborativo en el colectivo docente de una escuela primaria” se encaminó hacia la búsqueda de una información eficaz sobre el sentir de los miembros que forman parte del contexto donde se llevó a cabo; a través de estos sujetos informantes que aportaron ideas, conocimientos y apreciaciones propias, se establece el análisis de cada una de esas aportaciones proporcionadas. Queda claro que uno de los deberes de todo profesor es aceptar el compromiso de mejorar continuamente en su tarea educativa. Esto implica no sólo capacitarse constantemente y reflexionar sobre la propia práctica sino también darse la oportunidad de aprender de otros, aprovechando las oportunidades que se presentan en la labor diaria: el diálogo que se tiene cotidianamente con los compañeros, el entusiasmo con el que otros docentes desempeñan su profesión, la gran experiencia de aquellos que tienen más tiempo en el servicio, es decir, sacar provecho de cada momento para enriquecer la labor.

Aunque no siempre sea sencillo darse la oportunidad de aprender con otros, es sumamente valioso aventurarse al reto de colaborar, no esperando obtener mayor beneficio que el aprendizaje. Por supuesto, en el proceso pudieran suscitarse obstáculos

o diferencias que, si se resuelven a su debido tiempo mediante el diálogo y con un ambiente de confianza y respeto, pueden ser situaciones que fortalezcan al colectivo docente y que generen más unión.

3.1.1 Estrategias empleadas por el colectivo que posibilitan la colaboración.

Establecer ambientes de trabajo donde exista la colaboración requiere de la implementación de algunas estrategias por parte del colectivo docente, que contribuyan al logro de los objetivos planteados. Chandler en Maldonado (2007) define una estrategia como: “la determinación de la metas y objetvos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p.270). A partir de esto, se entiende que una estrategia es la manera en la que se pretende llegar a un fin determinado, es decir, es lo que da dirección y que permite planear las acciones que se deben realizar para poder llegar al destino fijado.

A continuación, se hablará de las estrategias que son empleadas por el colectivo, las cuales consisten en: el intercambio de experiencias y apoyo mutuo; el dialogo y la toma de acuerdos; la organización del colectivo y el sentido de responsabilidad; el Consejo Técnico Escolar; tener objetivos y metas comunes; así como el liderazgo directivo. Estas estrategias son de gran importancia ya que contribuyen a que exista un ambiente de trabajo enriquecedor y gratificante donde se favorece la colaboración entre los docentes.

3.1.1.1 El diálogo como herramienta para la toma de acuerdos.

El diálogo es una de las estrategias primordiales en el establecimiento de ambientes de colaboración. Esto debido a que se trabaja con otras personas que tienen ideas y sentimientos propios y que manifiestan su postura ante las situaciones que se presentan en la cotidianidad, pudiendo en ocasiones surgir desacuerdos o diferencias que, si no se dialogan, pueden resultar un obstáculo para la colaboración y en general, para la convivencia dentro del ambiente laboral.

Cuando en un colectivo existe la oportunidad para el diálogo entre docentes, se logra el consenso y la toma de acuerdos de manera que todos caminen hacia la obtención de objetivos comunes, por lo que se propicia la unión de esfuerzos, es decir, la colaboración de todos para alcanzarlos. Al respecto, Fierro y Rojo en SEP (2004) mencionan que:

El establecimiento de un trabajo compartido sólo es posible a través del diálogo, que es el instrumento a través del cual se van esclareciendo los problemas y definiendo objetivos realistas en torno a los cuales se organizan los esfuerzos y se articulan las acciones (p. 20).

Al realizar el análisis de la información recabada durante el estudio en cuanto a la manera en que se da el proceso de diálogo y la toma de acuerdos dentro del plantel educativo y específicamente al interior del colectivo docente, se encontró que esta estrategia es implementada primeramente por quien dirige la institución educativa, quien señaló:

“Yo creo que la estrategia principal sería el diálogo y el compartir experiencias, aportar ideas para el bien común, que sientan que no es autoritarismo de que las cosas se van a hacer así. Para que funcione el trabajo colaborativo creo que es

importante el diálogo y que los maestros puedan sentirse a gusto con lo que están haciendo, que se sientan comprometidos hacia el trabajo pero no con un sentido de que no hay otra más que hacerlo sino que puedan trabajar con gusto... ” (E3D-P20).

Lo que comentó la Directora de la institución refleja la importancia que tiene para ella el hecho de dialogar con los docentes de forma propositiva y democrática, en lugar de implementar un autoritarismo que pudiera generar renuencia y desacuerdos. De igual forma, menciona la importancia de que sus colegas se sientan *a gusto* con el trabajo que se va a realizar, evitando que sientan una carga más a su labor, sino como un beneficio que todos obtendrán al trabajar en favor de la institución.

En este clima democrático fomentado por la Directora de la escuela, se toma en cuenta la opinión de todos los involucrados, es decir, se busca que participen desde el proceso de planeación hasta la implementación de las acciones propuestas para alcanzar determinados objetivos. Sobre esto, la docente de Educación Especial comentó:

“Pues yo he observado que sí es compartido con los compañeros, les toma en cuenta. Yo vi que ese día no le pareció y buscó que dieran otro punto de vista. En la Ruta de Mejora” (E1MEE-P44).

Por su parte, la docente de grupo de mayor antigüedad en la institución coincidió en que el punto de vista de todos los docentes es tomado en cuenta por quien dirige la institución, por lo que mencionó que:

“... ella nos pide opinión, nos comunica tales situaciones y nos pide que aportemos qué pensamos, qué opinamos y qué podemos aportar, y pues de una manera tranquila, de una manera saludable ella lo hace y creo que eso es bueno” (E2MG-P26).

El comentario de la maestra de grupo refleja la manera en que la Directora de la escuela se dirige hacia su personal, teniendo tacto en la forma en que se expresa y dialoga con sus colegas a momento de solicitarles algo o hablar sobre el trabajo que se requiere llevar a cabo. En el diálogo que se tuvo con la propia Directora, ella señaló que:

“Pues creo que algo importante es, valga la redundancia, darle a cada persona la importancia que requiere y como decimos “En el pedir está el dar”. No estoy de acuerdo en que se exijan las cosas. Creo que cada persona, asumiendo su responsabilidad, puede lograr el cumplimiento. Creo que esa es una estrategia, de que el maestro no sienta una exigencia o un cumplimiento, digamos burocrático... Yo creo que en esa medida, de pedir las cosas, de explicarles a los maestros para qué me va a servir, creo que de esa manera hay mejor cumplimiento y mayor disponibilidad de los maestros para trabajar” (E3D-P12).

A partir de lo anterior, se puede destacar la importancia que tiene para la Directora de la institución que los docentes encuentren un sentido a lo que están haciendo. Esto lo logra explicándoles claramente el trabajo que se llevará a cabo, sin exigencias o presiones y sobre todo, tratando de que comprendan el beneficio que les puede aportar para que no sólo lo hagan por cumplir, sino que también puedan aprovechar algo del mismo.

Por otra parte, el ambiente que se vive en una institución influye en la manera en que se establece el diálogo entre los miembros del colectivo. Algunos aspectos fundamentales para que se de ese acercamiento entre colegas y se logren tomar acuerdos

son el respeto y la confianza que se tenga en el colectivo. Al respecto, la maestra de grupo señaló:

“Creo que dialogando, platicando y pues poner más que nada el respeto mutuo porque en algún momento vamos a necesitar de todos y es necesario que trabajemos en común acuerdo y en armonía, que haya tranquilidad, porque si en el centro de trabajo uno no se siente cómodo, a veces como que nos cuesta un poquito de trabajo llevar a cabo las cosas” (E2MG-P22).

De acuerdo a la opinión de la docente, en la institución existe un ambiente de armonía, clave para las buenas relaciones que establecen los miembros del colectivo, lo que propicia la confianza para dialogar y tener un acercamiento con los demás.

Por su parte, en la plática que se tuvo con la Directora de la escuela, comentó que:

“...Hay diálogo en cuanto al trabajo, hay buena relación, creo que los maestros se conocen entre sí, tenemos dos maestros nuevos pero creo que, por ser un equipo pequeño, han logrado comunicarse, creo que eso es básico también que para que logremos también que haya trabajo colaborativo, haya diálogo y comunicación entre todos...” (E3D-P26).

Lo anterior refleja que el diálogo favorece también las relaciones que establecen los docentes y permite que quienes son nuevos en la escuela se integren y adapten a la dinámica de trabajo que existe en la institución.

El diálogo ofrece también una manera para motivar al colectivo docente, ya que al término de alguna actividad llevada a cabo entre todos, se valoran los resultados que se obtuvieron de esta y el desempeño de cada profesor, reconociendo las habilidades de cada uno. Sobre esto, la Directora de la escuela comentó:

“Creo que otra estrategia sería la motivación, ósea después de una actividad o durante la actividad pues la motivación siempre de parte de Director es importante para que puedan sentirse a gusto en el trabajo, decir al final del trabajo salió pues excelente, me gustó tal o cual cosa, salió muy bien tal actividad, entonces sienten ellos pienso yo que hay un interés, o a lo mejor el Director ni vio la actividad o ni estaba ahí, se fue temprano, pues creo que eso, la presencia del Director, el interés, el diálogo, la motivación, pues forman un conjunto de acciones que nos llevan a lograr el trabajo colaborativo, entonces el darle el valor a cada maestro y reconocer sus habilidades, que son buenos para esto o para lo otro, creo que eso sería importante” (E3D-P20).

A partir de las diferentes percepciones de los sujetos informantes, se obtuvo que el diálogo es empleado para el intercambio de ideas dentro de un ambiente de respeto. En especial, quien dirige la institución implementa el diálogo como estrategia para tomar acuerdos, considerando diferentes puntos de vista de los demás integrantes del colectivo, así como para motivar a su personal reconociendo sus habilidades y el esfuerzo que cada uno pone al realizar las actividades.

Además, al ser la persona encargada de dirigir la institución trata de evitar las exigencias y actitudes de autoritarismo, explicando y dando un sentido a las actividades que se requieren realizar dentro de la institución, para que los docentes encuentren un beneficio a lo que están haciendo, logrando así que haya una mejor disposición hacia el trabajo.

3.1.1.2 La organización de las actividades y el sentido de responsabilidad

En una institución educativa se llevan a cabo diferentes actividades durante el ciclo escolar que involucran a todo el personal que labora en la institución y en ocasiones también a los padres de familia y alumnos que integran la comunidad escolar. Para estas actividades se requiere llevar a cabo una planificación y posteriormente una distribución de las tareas que cada docente realizará.

Algunas de estas actividades se llevan a cabo en momentos específicos del ciclo escolar, debido a que son eventos para conmemorar alguna fecha especial del mes como actos cívicos o festivales. Sobre esto, la Directora describió la manera en que se lleva a cabo la organización de estas actividades en la institución:

“Pues creo que en las actividades culturales, recreativas y cívicas que tenemos, creo que ahí se ve prácticamente la creatividad de cada maestro, ahí se ve cómo cada quien le pone el interés y ya cuando está el trabajo terminado, cuando pasó un evento podemos decir que salió bien o salió mal y creo que cada quien se siente satisfecho de haber hecho la parte que le corresponde. Para esto es importante la distribución de comisiones y decir bueno, tú te haces responsable de esto y no me vas a preguntar a mí director, pero hay sonido o hay material, ósea eso me ha funcionado en otros casos, es tu comisión ósea tú búscale cómo; y siempre les digo si en algo les puedo apoyar, adelante. Pero que sí cada maestro sienta la responsabilidad de que si salió mal esa parte que a tí te tocaba, pues tú eres el responsable de esa parte, entonces creo que si es necesario de que vayamos trabajando eso de que tengamos una comisión. (E3D-P14).

A partir de lo anterior, se pueden decir que la distribución del trabajo que se realiza en la institución es mediante comisiones, a partir de las cuales cada docente toma conciencia de lo que le corresponde hacer durante el evento o acto cívico que se esté llevando a cabo. Esto lo reafirma la docente de Educación Especial al comentar que:

“Se organizan por comisiones y ya dependiendo de cada comisión tienen las actividades que van a realizar” (E1MEE-P14).

Por otra parte, al desempeñar cada uno su respectiva comisión y el tener muy en claro el rol que le corresponde, los docentes se involucran en la toma de decisiones durante la realización de alguna actividad en el plantel educativo. Esto contribuye a que no todo dependa únicamente de la Directora de la institución sino que todos puedan imprimirle su toque personal a las tareas de las que son responsables.

“...cuando está el trabajo terminado, cuando pasó un evento podemos decir que salió bien o salió mal y creo que cada quien se siente satisfecho de haber hecho la parte que le corresponde. Para esto es importante la distribución de comisiones y decir bueno, tú te haces responsable de esto y no me vas a preguntar a mí director, pero hay sonido o hay material, ósea eso me ha funcionado en otros casos, es tu comisión ósea tú búscale cómo; y siempre les digo si en algo les puedo apoyar, adelante. Pero que sí cada maestro sienta la responsabilidad de que si salió mal esa parte que a tí te tocaba, pues tú eres el responsable de esa parte, entonces creo que si es necesario de que vayamos trabajando eso de que tengamos una comisión...” (E3D-P14).

Cada docente, teniendo a cargo una determinada comisión, es *responsable* de las actividades que debe realizar de acuerdo a esta, lo cual no impide que también puedan contribuir en las tareas que le corresponden a otros compañeros. De ahí la importancia de

colaborar en el sentido de sumar esfuerzos para obtener un mismo resultado o cumplir con un objetivo en común, tal como lo menciona la Directora de la escuela:

“Ahí se refleja mucho el trabajo colaborativo, porque se ve que está tu compromiso pero también el otro lado humano de decir te tocó esto pero yo te ayudo en eso y yo ya terminé mi parte, ahora te ayudo a tí, porque la importancia de verlo como una meta en común, no como la parte que te toca y ya, sino la parte que te toca, más el trabajo del otro para lograr una meta en común” (E3D-P14).

El sentido de responsabilidad debe estar presente en el quehacer cotidiano de los profesores, tanto en el aula como en las acciones que se emprenden en colaboración con los demás, sobre esto, en los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en la Educación Básica SEP (2013, 1) se señala que: “La responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal docente. Sólo la capacidad de colaborar activamente, mediante una distribución adecuada del trabajo asegura el éxito de la tarea educativa” (pp.11 y12).

Desde la perspectiva de quien dirige la institución, en los docentes que forman parte del colectivo existe la responsabilidad y el compromiso con la tarea educativa y con el cumplimiento de sus deberes profesionales, esto lo afirma al comentar que:

“...algo que valoro mucho es que cada quien está siempre en lo que le toca estar, digo yo he visto escuelas en donde se juntan para el café en la mañana, se juntan en el recreo, entonces siempre hay como distractores del trabajo. Yo no soy enemiga de las relaciones humanas, porque son necesarias en cualquier organización, lo que soy enemiga es de descuidar o anteponer estas relaciones humanas o este tipo de convivencias, al trabajo y a la responsabilidad” (E3D-P26).

Con base en lo señalado por los sujetos informantes, se puede decir que la organización de la escuela donde se llevó a cabo el estudio consiste en la distribución del trabajo a partir de comisiones, donde es asignada la parte que le corresponde a cada docente. A su vez, ellos asumen el compromiso de cumplir en tiempo y forma con lo que se les ha encomendado, teniendo sentido de responsabilidad para contribuir hacia el logro de un bien común, hacia un mismo objetivo.

De igual forma, el colectivo de la institución comparte el liderazgo, de tal manera que todos puedan aportar ideas y poder estar en sintonía para tomar decisiones que involucren a la comunidad escolar. De esta manera, no sólo el Directivo de la institución se encarga de dirigir las acciones que se emprenden, ni es sólo él quien asume la responsabilidad, sino que todos son en algún momento líderes capaces de responder y actuar ante las circunstancias que se presentan en la cotidianidad.

3.1.1.3 El intercambio de experiencias y el apoyo entre docentes

La tarea de educar es un proceso donde intervienen diversas personas, ya que cuando los alumnos pasan de un nivel educativo a otro se suman los esfuerzos de todos los docentes que contribuyeron en su formación, quienes aportan sus conocimientos, estrategias y su propio estilo de enseñanza para lograr que los educandos aprendan.

El bagaje de saberes y experiencias de cada profesor son sumamente valiosos y si son compartidos con los demás compañeros pueden fortalecer la práctica educativa. Para que esto pueda darse, debe existir confianza entre los miembros del colectivo y la disposición para aprender unos de otros. Al respecto, la docente de grupo de la escuela donde se realizó el estudio comentó:

“En la medida que nosotros tengamos la disponibilidad, que nosotros estemos abiertos a aceptar tal vez ciertas correcciones, a aceptar qué tanto conozco y qué tanto me hace falta aprender, qué puedo retomar de un compañero y qué puedo aportar yo al compañero en este caso. Más que nada el intercambio de experiencias, ideas y de conocimientos que tengamos, porque a veces quizás nosotros somos buenos en alguna materia o quizás no, pero intercambiando ideas y preguntando más que nada, perder el temor a que digan “yo no sé eso” o “me van a criticar” sino que podamos tener la confianza de dar y de recibir” (E2MG-P40).

Por tanto, el fin de compartir experiencias, estrategias y conocimientos es obtener un crecimiento personal y profesional sin tener el miedo a equivocarse o a lo que los demás puedan pensar cuando no se tiene dominio en alguna determinada área. El caso es complementar las debilidades y aprovechar las fortalezas de cada uno, para enriquecer la práctica docente en función del beneficio de los alumnos. Sobre esto, la docente de grupo también agregó:

“Creo que todos, aquí no hay egoísmo, yo siento que todos aportamos y nos comunicamos en la manera que decimos, bueno yo no entendí o yo no tengo tal herramienta o tal material, será que se puede, nos apoyamos mutuamente. La verdad que como decíamos en la pregunta anterior el compañerismo, y pues tratamos de apoyarnos unos con otros para que esto fluya en buena armonía” (E2MG-P9).

Por su parte, la Directora de la escuela resalta la importancia de que se den espacios donde se de el intercambio de experiencias entre docentes y exista la oportunidad de brindar ese apoyo cuando así se requiere. Esto lo aseguró al comentar:

“Creo que es importante compartir las experiencias en los espacios que se tienen aunque sean breves, es brindarnos como seres humanos no nada más como maestros sino ofrecer nuestra ayuda en cuanto al trabajo y en lo personal, ofrecernos la mano; en determinado momento cada quien va a necesitar uno del otro y es importante que sembremos ese espíritu de compañerismo no estando aislados, sino que en los espacios que tengamos poder compartir experiencias, tomar el agua juntos” (E3D-P28).

El apoyo que se brindan los integrantes del colectivo docente, radica principalmente en aportaciones que mejoren la práctica educativa, por lo que se contribuye al logro de los aprendizajes de los alumnos. Sobre esto, la docente de educación especial señaló:

“Por ejemplo si ellos me piden el apoyo, estoy en la disponibilidad para ayudarlos” (E1MEE-P24).

“Aportando ideas, ayudando a sus compañeros sobre qué metodología utilizar” (E1MEE-P34).

De la información obtenida a partir del diálogo establecido con los sujetos informantes, se puede rescatar que, para establecer ambientes de colaboración docente se requiere que cada uno tenga la disponibilidad para compartir ideas y experiencias, sin egoísmos que interfieran en dicho intercambio.

Esto se da a partir de la confianza con la que cuentan los integrantes del colectivo para solicitar y ofrecer su ayuda a los demás miembros, dentro de un ambiente de armonía y compañerismo que fortalece las relaciones que establecen entre ellos.

Para que se de dicho intercambio y apoyo mutuo entre compañeros, se requiere también de estar abiertos a la crítica y de aceptar sugerencias, siempre y cuando se haga de manera constructiva y con el único fin de mejorar la práctica docente y garantizar el aprendizaje de los niños.

3.1.1.4 El Consejo Técnico Escolar: Un espacio para compartir

Dentro del plantel educativo la práctica docente se lleva a cabo en el aula, donde cada profesor tiene su propio espacio para trabajar con los alumnos y llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. La mayor parte del tiempo cada quien se encuentra concentrado en las actividades que pretende llevar a cabo con su grupo, sin embargo, hay momentos donde se requiere de la colaboración de todos para realizar una determinada tarea o tomar acuerdos en conjunto para obtener un bien común.

Son esos momentos o espacios donde se fomenta la participación de todo el colectivo en la aportación de ideas, intercambio de experiencias y apoyo mutuo, donde se tiene la oportunidad de contribuir y colaborar con los demás. Estos encuentros se

llevan a cabo en algunas ocasiones, en momentos del ciclo escolar donde se requiere organizar alguna actividad o evento.

Dicho proceso de organización y colaboración se lleva a cabo en ocasiones en los breves momentos con los que se cuenta, dentro del horario escolar, donde ocurre que no siempre se puede dar formalmente un lugar y tiempo determinado para la planificación de las acciones que se pretenden emprender.

Sin embargo, existe un espacio donde se puede dar un intercambio más cercano y guiado donde los docentes puedan dialogar, compartir y reflexionar sobre la propia práctica educativa. Se trata del Consejo Técnico Escolar (CTE), que si bien no es algo nuevo, en los últimos ciclos escolares ha tomado un carácter un tanto distinto de lo que se hacía anteriormente, consolidándose en más que un requisito administrativo o burocrático, sino más bien en una oportunidad de colaboración docente y de aprendizaje.

SEP (2013, 1) afirma que “Favorecer, mediante el establecimiento de un tiempo dedicado especialmente al CTE, el encuentro del director y sus maestros, apoyados por el supervisor de zona, para abordar los asuntos técnicos, es dar un espacio formal al trabajo colaborativo entre profesores” (p.7). Este encuentro es de gran enriquecimiento personal y profesional para los docentes, siempre y cuando todos estén en la misma sintonía y tengan una buena dinámica de trabajo que les permita llevar a cabo ese intercambio de ideas y experiencias con una postura de respeto y tolerancia.

Conocer la manera en que se aprovechan las sesiones del CTE, permite comprender la forma en que se organizan los docentes y cómo se consolidan como un colectivo, donde la colaboración juega un papel primordial. En el diálogo establecido con la docente de grupo, comentó la manera en que el colectivo aprovecha dichos encuentros:

“...ahí nos reunimos, intercambiamos ideas, vemos cuáles son las fortalezas y debilidades que tenemos en nuestro grupo y compartimos esas experiencias. Yo creo que ahí convivimos porque estamos, a parte del espacio que nos hace que estemos más unidos, por el tipo de trabajo que se realiza con la demanda de la Reforma Educativa, que es llevar a cabo ciertas cuestiones, como lo es la Ruta de Mejora, que tenga una secuencia en común...Prácticamente ahí convivimos e incluso pues intercambiamos experiencias en cuanto a lo educativo y vamos todos colaborando en equipo viendo las mejoras que debemos aplicar” (E2MG-P14).

Con relación a lo señalado por la profesora, se puede decir que el colectivo toma este espacio como un momento oportuno para hacer una autoevaluación de los avances y dificultades no sólo en el aprendizaje de los alumnos sino también de las estrategias de enseñanza implementadas en el aula. A partir de dicho análisis, se planifican las acciones a implementar, propuestas en la denominada “Ruta de Mejora Escolar”, donde se haya la manera en que cada colectivo enfrentará los retos que se hayan propuesto superar, en busca de una mejora para la escuela.

Por su parte, la Directora de la escuela señala la manera en que se realiza el trabajo durante estas sesiones:

“Creo que bastante bien, es una de las cosas que podemos valorar mucho de una escuela pequeña, de seis integrantes que participan en el CT, más dos personas de Educación Especial y el maestro de Educación Física, que hacemos un equipo de

más o menos 9 personas, creo que el trabajo ha sido práctico más que nada, sin tantas vueltas; además de que en los CTE me gustan mucho las cosas prácticas, rápidas y que no nos lleven tanto tiempo. La característica de los maestros, en este sentido los de aquí, intentamos hacer las cosas rápidas y que no nos gane el tiempo de tardar elaborando un producto, lo más práctico que se pueda” (E3D-P10).

La opinión de quien dirige el plantel educativo refleja la cuestión del tiempo, que es un factor que influye en la profundidad que se le puedan dar a los temas que se traten durante estos momentos, por lo que el tiempo destinado para el CTE es aprovechado por el colectivo docente para lo que concierne específicamente al análisis de los resultados que se van obteniendo en la aplicación de las acciones de mejora propuestas.

La forma de participación de cada integrante del colectivo y la manera en que se involucran en el trabajo que se realiza en estas sesiones determina en gran medida qué tanto puede aportarles y representar un beneficio tanto para ellos mismos como para la institución. En el diálogo que se tuvo con la maestra de grupo, describe la manera en que ella se involucra en el trabajo del CTE:

“Una es tratando de estar en tiempo y forma en los CTE, otra es trayendo el material que se nos haya requerido o trayendo el material que se nos haya pedido trabajar en ese momento, de esa manera colaboro para que pues podamos sacar adelante el trabajo que hay que hacer en ese momento” (E2MG-P16).

El comentario de la docente de grupo indica el grado de compromiso que se tiene hacia el trabajo, pero a su vez, deja ver que no del todo concibe este espacio como algo más que sólo cumplir con los productos que indica la guía de la sesión del Consejo.

Por su parte, la Directora de la escuela comentó que durante el tiempo destinado para las sesiones del CTE suele intercambiar estrategias o implementar actividades que puedan ser utilizadas por los docentes en su práctica educativa, por lo que señaló:

“Realmente creo que los Consejos Técnicos deberían ser ese espacio, o al menos se intenta, al menos en mi caso, de que sean espacios en los que los docentes comparten experiencias sobre su práctica docente y entonces realizan acciones para poder desarrollar alguna de las actividades compartidas...Incluso también los CTE deberían servir para el estudio; cuando estamos ya en el servicio pocos son los maestros que van a un curso, que estudian una maestría, son contados. Entonces por qué no juntarnos para leer un artículo y decir “vamos a generar una actividad a raíz de eso” o por el gusto de aprender algo nuevo... vamos a pasarla bien en el CTE, es decir convivir, compartir, leer, aprender juntos, ósea si no te sirve para llevarlo a tu salón, que te sirva como formación personal; y una vez motivado el maestro, yo siento que sí lo hace en la práctica, sí lo lleva a cabo...” (E3D-P42).

Es precisamente ese proceso que ella describe, el compartir estas actividades o dar ideas novedosas lo que enriquece la práctica docente, porque finalmente todos los profesores, aunque con diferentes maneras de lograrlo, tienen en común el propósito de contribuir a la formación de los alumnos y así obtener mejores resultados en la consolidación de los aprendizajes de acuerdo al grado escolar. Esta visión que tiene la líder de la institución es sumamente importante, por el hecho de que motiva a los demás miembros del colectivo para realmente creer que el Consejo puede tener una función significativa, más allá de un simple requisito administrativo por cumplir.

Es así como el análisis de la información recabada a través de los sujetos informantes conlleva a reflexionar que el Consejo Técnico Escolar es considerado por los miembros del colectivo docente como un espacio para intercambiar experiencias,

compartir diferentes puntos de vista y así tomar acuerdos en común que son integrados a una Ruta de Mejora Escolar donde se especifican las acciones compartidas que se llevarán a cabo en la institución, a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades que se tienen en cada grupo y en general en la institución.

Asimismo, las sesiones del CTE representan un espacio de convivencia para el colectivo y les permite formar una comunidad de aprendizaje al momento de intercambiar conocimientos, estrategias y actividades que pueden llevar a la práctica en su labor docente. De esta manera, la colaboración que se da durante este espacio ofrece una oportunidad de aprendizaje y formación personal para los docentes.

3.1.1.5 Compartir objetivos y metas para fomentar la colaboración

Para conseguir el éxito en cualquier ámbito de la vida se necesita tener en claro el destino al que se quiere llegar y así fijar el rumbo que se seguirá para lograrlo. Es por esto que es indispensable fijar objetivos y metas que, si se plantean en colectivo, deben ser tomadas en común acuerdo para que todos compartan el compromiso de hacer lo que se requiera para alcanzarlas.

Respecto a los objetivos de una organización Antúnez (1998) menciona que: “deben ser considerados como directrices que orientan el rumbo de las actuaciones que se desarrollan en el centro. Son, por tanto, propuestas que están en revisión y actualización

continuas mediante procesos participativos y democráticos” (p.18). De esta manera, al ser los objetivos el rumbo que tomará el colectivo en beneficio de la propia institución, deben ser también puestos a prueba, es decir, evaluar continuamente el proceso de la implementación de las acciones que se planifiquen para alcanzarlos, y así tomar las decisiones pertinentes si se requiere modificar algo.

En el diálogo con la docente de grupo se le cuestionó acerca de las características que identifican a su colectivo y que favorecen la colaboración entre los docentes, sobre lo cual comentó que:

“Yo creo que todos tenemos un fin, una meta en común un objetivo, tenemos que tener propósitos afines, qué es lo que queremos lograr, qué es lo que buscamos, con qué propósito lo hacemos pues para que esas características que debemos de tener ambos que es pues el fin común que debemos de lograr todos, pues sacar adelante todo trabajo que se nos presente, ya sea administrativo, educativo, creo que es fundamental la característica que debemos de tener todos que es pues todos tener una misma visión que es la mejora, en todo aspecto y en todo momento de lo que se presente” (E2MG-P6).

Con relación a lo anterior, se puede mencionar que hay un reconocimiento de la importancia de tener en claro lo que se busca y esto sólo se logra al trazar objetivos comunes y compartir una misma visión como colectivo interesado en la mejora de la institución educativa y sobre todo, del logro de los aprendizajes de los alumnos.

Tener en claro lo que se busca o pretende conseguir es fundamental para orientar el rumbo hacia donde se van a dirigir todas las acciones que se emprendan en la institución. Para esto, es necesario acordar en consenso los objetivos y metas que se

quieren alcanzar, de manera que todos se dirijan hacia una misma dirección y que prioricen estos objetivos, por encima de intereses personales.

Dichos objetivos están en constante cambio, dependiendo de los avances o dificultades que se vayan presentando en el camino, y es el mismo colectivo quien determina los cambios necesarios a realizar, en favor de la institución.

3.1.1.6 Parte fundamental de un colectivo que colabora: El liderazgo directivo

En el buen funcionamiento y organización de toda institución educativa, el liderazgo que ejerce el directivo de la misma es de gran importancia. La manera en que desempeña su labor influye en el ambiente de trabajo, la integración del colectivo y la forma en que se llevan a cabo las acciones planeadas.

Desempeñar esta tarea no es sencillo, puesto que requiere de una mezcla entre saber explicar y dar instrucciones a los docentes al realizar una determinada actividad y a su vez, supervisar que se lleven a cabo adecuadamente y que cada uno cumpla con la parte que le corresponde. Al respecto, Schmelkes (1995) menciona que: “El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante para que el plan se lleve a cabo” (p. 66).

Para encontrar ese balance en la forma de dirigir la institución, la Directora de la escuela comentó que emplea un liderazgo compartido como estrategia para fomentar la colaboración entre los docentes, donde todos puedan participar en el proceso de planificación e implementación de las actividades y de la toma de acuerdos que favorezcan a la comunidad escolar. Sobre esto señaló que:

“Creo que un liderazgo compartido, diríamos. Creo que es importante que los maestros se sientan líderes en algún momento y que no vean al Director como por encima de ellos, sino que lo vean como parte de ellos. Entonces es muy importante que estemos en el mismo nivel, para que haya trabajo colaborativo, ósea sí hay un líder que te guía, que te orienta, que te apoya y que en cualquier situación es el que va al frente, digamos, pero para el trabajo colaborativo creo que es importante una colaboración entre iguales; ósea, yo como maestro también opino, puedo decidir y puedo aportar, también puedo ser líder en ese momento dependiendo de la actividad, no siempre el líder tendría que ser el Director...” (E3D-P22).

Al entablar el diálogo con la maestra de grupo sobre la forma en que la Directora ejerce el liderazgo en la institución, comentó que:

“Ella desempeña un papel muy importante, porque a parte de ser la pieza principal en la institución creo que es la que va a hacer igual que pues toda la organización, la comunión que haya, la comunicación, creo que se va a hacer a través de ella, que tenga ese liderazgo, que sea una buena líder, no nada más que sea el jefe que mando, digo, ordeno, sino que sepa manejar las situaciones que se puedan presentar y que pueda haber buena armonía como decíamos para que saquemos un buen trabajo y saquemos adelante lo que es nuestra labor educativa” (E2MG-P24).

A partir de lo anterior, se puede decir que la Directora de la escuela establece una buena comunicación con los docentes, cumpliendo con su deber de dirigir al colectivo, pero sin una actitud de autoritarismo, sino más bien con una postura de diálogo y tacto para tratar las situaciones que se presentan en la institución. De esta manera, se genera

un ambiente de trabajo favorable para establecer buenas relaciones entre los docentes y que propicia la colaboración, tal como lo asegura la docente de grupo al mencionar:

“...Si uno se siente a gusto en el ambiente de trabajo, yo creo que tu trabajo lo vas a desempeñar de la mejor manera, lo vas a hacer con gusto, con responsabilidad, con profesionalismo, con todo, porque si aún presentándose problemas, uno trata de sacar el trabajo, imagínese si tú te sientes bien en ese lugar, yo creo que mucho más rendirías” (E2MG-P34).

Por tanto, el líder de toda organización desempeña una labor en la que debe encontrar siempre un equilibrio entre la manera en que debe motivar, impulsar y coordinar a su personal para llevar a cabo las actividades que se requieren para que la institución funcione adecuadamente.

En las ocasiones donde se pierde ese equilibrio entre ser demasiado autoritario o ser muy permisivos, se suelen originar situaciones de desorganización, rechazo hacia el trabajo por parte de los docentes, ambiente de tensión y malas relaciones, entre otras. Por tanto, establecer una visión de liderazgo compartido, donde se les permita a los docentes colaborar y formar parte del proceso de toma de decisiones durante la planeación y ejecución de las acciones, contribuye a tener una mejor respuesta por parte del colectivo y que tengan una mejor actitud hacia el trabajo. El ambiente que se tiene en una institución, depende mucho de quien tiene la dirección a su cargo, pues dependiendo de la manera en que se comunica con su personal, los orienta y fomenta la colaboración, se puede tener un colectivo verdaderamente integrado o por el contrario, un colectivo

fragmentado donde cada uno avanza en su propia dirección y en función de sus intereses personales.

3.1.2 Situaciones que se presentan durante el trabajo colaborativo

Al establecer ambientes de trabajo donde se busca que exista la colaboración entre docentes se pueden presentar diversas situaciones, algunas favorecen al colectivo y otras dificultan que se pueda dar dicha colaboración, mismas que son parte de la dinámica de trabajo que implica interactuar con otros y aceptar diferentes puntos de vista y modos de actuar.

La manera en que cada colectivo enfrenta los retos que surgen durante el trabajo cotidiano va a depender de qué tan integrados estén y de las relaciones que establecen entre sí. La solidaridad que cada uno muestra hacia sus compañeros, la forma en que se comunican cuando surgen desacuerdos y la disposición para trabajar en conjunto con los demás compartiendo ideas y experiencias pueden fortalecer al colectivo cuando se tiene el deseo de colaborar para hacer posible la labor de educar.

3.1.2.1 La solidaridad como parte del colectivo docente

De los valores que deben formar parte de toda institución por ser uno de los fundamentales para alcanzar objetivos comunes se encuentra la solidaridad. Asumir este

valor requiere de un verdadero sentido de compañerismo, lealtad hacia los demás y compromiso hacia el trabajo.

Principalmente quien debe practicar este valor y servir como ejemplo hacia los demás es la persona que dirige la institución y que con sus acciones pueda promoverlo en la comunidad escolar. Sobre esto, Schmelkes (1995) menciona: “Es necesario que el director de la escuela aprenda a ejercer este liderazgo, que es un liderazgo de apoyo y solidaridad, y también que los maestros aprendan a aceptarlo y a enriquecerlo” (p. 32).

Como resultado de ese apoyo entre docentes, la Directora comentó una de sus preocupaciones de aquellos instantes donde los demás miembros del colectivo suplen la función de otro:

“...ahorita que tocamos el punto, me preocupa a veces la situación de la actitud que pudiera tener uno cuando ve que el otro falla. Si uno ve que el otro falla, ah pues yo cómodamente pues también puedo fallar. En ese sentido cada persona tiene que mantener la actitud y responsabilidad, independientemente de que el otro falla porque pues todos fallamos en algún momento...” (E3D-P4).

En ocasiones sucede que si se observa que alguien falla en la escuela los demás tienden a incurrir de la misma forma viéndolo como una excusa para justificarse, no obstante, ella señala que afortunadamente no ha observado este comportamiento en los docentes, sino actitudes verdaderamente solidarias que contribuyen a la buena organización y funcionamiento de la institución. Esto lo señala al comentar que:

“...yo sí he visto mucho esa fortaleza aquí de que se ayudan mutuamente, suplen en ocasiones el trabajo del otro, pero sin esa mala actitud de que yo ya hice tu parte

entonces ahora yo puedo fallar también, ósea no caer en eso porque podemos malinterpretar las cosas” (E3D-P4).

Entonces, los momentos donde más se refleja la solidaridad entre los docentes surgen cuando alguno no puede cumplir con la parte que les corresponde por cierto motivo, ya sea por un imprevisto o determinada situación que les impida realizarlo. La docente de Educación Especial, comenta sobre uno de esos instantes en los que los demás profesores actúan de manera solidaria con sus compañeros:

“Pues yo digo que cuando falta alguna maestra y le toca realizar esa actividad, entre todos la sacan adelante” (E1MEE-P54).

Es así como se ve reflejado el apoyo que existe entre todos los miembros del colectivo, quienes asumen en ocasiones el papel del otro, con tal de que las actividades se lleven a cabo de la mejor manera posible, viéndolo como una responsabilidad en común y no de una sola persona.

A partir del diálogo con los sujetos informantes, se puede decir que la solidaridad está presente en el colectivo docente de la institución, ya que sus integrantes han asumido una actitud de apoyo mutuo y desinteresado que les permite contar con un ambiente donde impera la colaboración, en especial en aquellos momentos donde algún docente no puede realizar su función o cumplir con alguna tarea que se le ha encomendado.

3.1.2.2 El antagonista de la colaboración: El individualismo

En la tarea de educar se debe tener presente que las propias cualidades y defectos se complementan con las de los demás, de ahí el sentido de colaborar, es decir, poder enriquecerse con las aportaciones de otros y de igual forma estar dispuestos a compartir los propios saberes. Así, Flores y González (2014) señalan que:

La educación es un proceso esencialmente social; por tanto, no puede construirse individualmente. Como cualquier construcción de conocimiento, se enriquece con el trabajo colaborativo, con la consulta y/o retroalimentación de los colegas e incluso con los puntos de vista de los alumnos y quienes pueden darnos ideas u orientarnos en el desarrollo de nuestros diseños de la tarea docente (p.18).

En la opinión de la Directora de la escuela, uno de los principales obstáculos para establecer ambientes de colaboración es cuando se cree que uno solo puede hacerlo todo sin recurrir a los demás, o por lo contrario pensar que no se tiene la capacidad para realizar algo. En el diálogo establecido con ella, habló sobre este punto y comentó que:

“Más que nada el trabajo colaborativo es cuestión de actitud, el saber que no soy el mejor ni el peor en ningún sentido; tengo cualidades y también tengo defectos y en determinado momento estas se compensan con las cualidades y defectos del otro. Creo que un obstáculo principal es ese individualismo o el creer o sentirse superior o inferior incluso a otro; ósea el decir a veces “es que a mí no me sale” o “es que yo no puedo”, pero tampoco el extremo de decir “yo lo hago” “yo lo sé todo”, que exista un equilibrio entre las cualidades y los defectos para poder trabajar con los demás” (E3D- P32).

De esa actitud de la que habló la Directora se puede originar el individualismo, al no estar dispuesto a aceptar que, como todo ser humano, se cuentan con cualidades y también con defectos. El hecho de creer que se tiene la razón absoluta o que nadie sabe más que uno puede generar dificultades para relacionarse con los demás y aún más, para trabajar en conjunto.

En el caso de la institución donde se realizó el estudio, los momentos en que algún docente se aísla no es porque se tenga una actitud negativa o renuente hacia el trato con los demás, sino por el trabajo cotidiano y los pendientes que en ocasiones requieren de mucho tiempo para poder realizarlos. Sin embargo, cuando se requiere de establecer acuerdos u organizar alguna actividad que se llevará a cabo en la institución, todos están en sintonía e integrados hacia el trabajo. Esto lo afirma la Directora de la escuela, quien comentó que:

“Aquí pues igual y como es una escuela chica sí se nota más cuando alguien se individualiza, pero creo que no ha sido porque así se quiera o porque se tenga la actitud de que “yo acá me quedo” o “yo no me voy allá donde están mis compañeros” sino es más bien porque hay alguna actividad por hacer que te dejan ciertos días encerrado en tu salón o en la Dirección, depende de lo que tengas pendiente, entonces creo que no he observado que alguien se aíse o se quede individual, y en los trabajos pues todos estamos integrados a la plática, a la conversación, todos estamos en sintonía. Creo que hay que trabajar mucho y luego si alguien llegara a aislarse, pues tratar de involucrarlo y que tengamos esa capacidad de notar cuando alguien anda ahí de individualista, poderlo acercar” (E3D-P30).

Otra de las causas por las que se puede generar ese individualismo en los docentes es cuando no existen buenas relaciones entre los compañeros de trabajo. Los conflictos

que pudieran surgir llegan a fraccionar al colectivo ocasionando divisionismo y formación de pequeños grupos al interior de la institución. No obstante, la Directora señaló que en el tiempo que ha estado al frente de la escuela, no se ha presentado este tipo de situaciones o diferencias entre los colegas, que pudieran afectar la dinámica y el ambiente de trabajo. Al respecto señaló que:

“Como es una escuela pequeña, prácticamente se mantiene la tranquilidad, cada quien en su espacio de trabajo. En lo que llevo aquí he atendido pocos, mínimos, contados los asuntos que me saquen de la rutina, de la actividad de revisión de documentos o cualquier otra cosa, pues sí se percibe un ambiente tranquilo, sobre todo prevalece cada quien en su lugar de trabajo, haciendo lo que le corresponde” (E3D-P6).

Por tanto, es preciso señalar que en la escuela donde se realizó el estudio los docentes cuentan con un ambiente de trabajo donde impera la tranquilidad y en el que no se han presentado situaciones problemáticas que fragmenten al colectivo. Esto contribuye a que exista unión entre los docentes y evita que se aíslen por tal de no trabajar o relacionarse con los demás.

3.1.2.3 La comunicación entre los miembros del colectivo docente

En la dinámica de trabajo de una institución pueden surgir desacuerdos o situaciones que susciten inconformidades por parte de los miembros del colectivo, de ahí la importancia de la comunicación para saber expresar las ideas e inquietudes con respeto y

dentro de un ambiente de tolerancia y armonía que contribuya a poder analizar la problemática, identificando aquello que genera el conflicto y así buscarle una posible.

Al entablar el diálogo con la docente de grupo de la institución donde se llevó a cabo el estudio, se le cuestionó acerca de en qué momentos pudiera surgir alguna situación problemática en la institución, sobre lo cual mencionó:

“Yo creo que si no hablamos claramente o no exponemos nuestras necesidades, si nosotros requerimos algo y no lo pedimos o no expresamos nuestras ideas, nuestras inconformidades o inquietudes, fundamentalmente ahí es la comunicación entre docentes y entre jefe y subordinados, subordinados y jefe y así, y más que vernos como jefe y subordinados hay que vernos como un equipo de trabajo donde podamos colaborar en armonía” (E2MG- P28).

A partir del comentario de la docente, se puede interpretar que ella considera que la comunicación es fundamental en el colectivo, al ser el medio a través del cual se pueden expresar las inconformidades, puntos de vista y tratar de darle solución a determinada situación conflictiva que se pudiera presentar, sobre esto agregó que:

“Puede ser quizás cuando no queramos exponer o no nos sentimos cómodos o tal vez no nos sentimos a gusto con el trabajo o la forma en cómo nos trata un compañero o la directora en este caso, que le vuelvo a repetir, no se ha dado. Yo creo que sería esa la situación, si no expresamos no van a adivinar qué es lo nos acontece o qué nos incomoda o la situación que estamos viviendo, por eso necesitamos comunicarnos” (E2MG-P32).

Además de ser el medio para arreglar diferencias y solucionar conflictos, la comunicación permite que en una institución escolar se posibilite la planificación de acciones, la organización de las mismas, controlar y administrar recursos, así como

dirigir adecuadamente al personal hacia el logro y alcance de las metas propuestas. Al respecto, Quero, Mendoza y Torres (2014) señalan que:

La comunicación implica el cumplimiento de reglas, normas, políticas y lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo. Esto es la base fundamental de los procesos administrativos, como: la planificación, la organización, la dirección y el control de recursos, para alcanzar el logro de los objetivos y metas (p.23).

Es entonces necesaria la comunicación en distintos aspectos de la organización escolar, ya que influye en la manera en que se planean las acciones que se desean emprender y resulta indispensable para llevarlas a cabo en colaboración con los demás.

3.1.3 Los beneficios de colaborar entre docentes

Cuando se trata de docentes la colaboración adquiere un significado y un valor que va más allá del que se obtiene en cualquier otro tipo de organización, ya que todo beneficio que se gane de la misma será para la mejora de los alumnos, es decir, para formar ciudadanos que se integren, participen y contribuyan a la sociedad.

Una de las preguntas que orientaron esta investigación consiste en analizar si la colaboración trae consigo beneficios, con lo cual este apartado trata principalmente de dar a conocer el punto de vista de los propios docentes, quienes reflexionan acerca de lo que puede aportarles como institución y la necesidad de caminar juntos hacia el logro de objetivos comunes.

3.1.3.1 Colaborar para alcanzar metas

En toda institución educativa se debe contar con metas específicas para saber hacia dónde dirigir los esfuerzos y acciones que se deban realizar para alcanzarlas, es decir, señalan el punto al que se busca llegar en un determinado periodo de tiempo. Para cumplir con dichas metas, cada miembro del colectivo debe conocerlas y aceptar que no se puede llegar a ellas sin el apoyo de los demás, por lo que implica trabajar en conjunto.

En el diálogo establecido con la Directora de la escuela señaló que dentro de los beneficios que aporta el trabajo colaborativo se encuentra el alcance de metas que se tengan en la institución:

“Creo que muchos, lo principal es el logro de las metas. Si trabajamos colaborativamente se logran las metas a menor plazo, se hacen mejores trabajos, se aportan más ideas y sobre todo se logra un mejor aprendizaje en los niños, porque para todo debemos estar centrados en que todo lo que hagamos como escuela o institución debe ser para el aprendizaje de los niños, entonces creo que ahí viene una parte fundamental para lograr ese aprendizaje que es el compartir las experiencias entre los mismos docentes, entonces si trabajamos colaborativamente quiere decir que, si yo di primero el año pasado y me sirvió mucho algo pues te lo heredo, te lo comparto y entonces ahora creo que tú lo puedes hacer bien. Lo contrario a eso sería de que yo di primero y a mí me funcionó, entonces lo guardo para cuando yo vuelva a dar primero. Entonces ahí no hay un interés común de ver bien la escuela sino el individualismo y el egoísmo de no compartir lo que sabemos” (E3D-P36).

Al reflexionar acerca del comentario de la Directora, se entiende que el principal objetivo del colectivo es: mejorar el aprendizaje de los niños. Para lograrlo primero se debe tener en claro qué tan lejos se quiere llegar y qué hacer para conseguirlo, tomando en

cuenta que la colaboración juega un papel primordial, ya que posibilita la optimización del tiempo requerido para alcanzar un determinado fin.

Por su parte, la maestra de grupo coincidió en que para lograr objetivos y metas, y especialmente para mejorar el aprendizaje de los niños, es necesaria la colaboración entre docentes. Sobre esto indicó que:

“...si nosotros nos proponemos que queremos lograr algo, algún objetivo en común o hasta dónde queremos llegar, yo creo que eso va a depender también de nosotros, qué tan lejos queremos llevar nuestro trabajo, hacia dónde vamos. ¿Qué es lo que debemos hacer? Pues yo creo que colaborar, ese es el sentido más importante, que colaboremos, que trabajemos en sintonía, que saquemos adelante el trabajo, que es lo fundamental. Aquí estamos con un solo objetivo que es lograr mejorar el aprendizaje de los niños, que ellos logren salir del rezago educativo que hay todavía, de problemas físicos y psicológicos que se puedan presentar también en los alumnos” (E2MG-P36).

A su vez, para conseguir dichas metas debe existir un interés común por parte de quienes integran la institución educativa que los motive a tener la mejor disposición para compartir los saberes, experiencias y recursos con los que cada uno cuenta. Esto implica una decisión de cambio que cada integrante del colectivo debe asumir evitando posturas de egoísmo o renuencia hacia el trabajo, así Schmelkes (1995) indica que: “Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere un cambio de actitudes, estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio” (p. 55).

De esta manera, a partir de los comentarios de los sujetos informantes se puede decir que uno de los principales beneficios que aporta la colaboración es el alcance de metas comunes que se tienen como institución, donde lo principal es mejorar el aprendizaje de los alumnos que es hacia donde se dirigen los esfuerzos tanto de docentes como padres de familia, lo cual conduce a la mejora de la calidad del servicio que se ofrece en la institución.

3.1.3.2 La mejora de los aprendizajes y la calidad educativa

Toda acción que se busca emprender en una institución educativa va enfocada hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos a los que se atiende, la cual es la principal meta hacia donde se dirigen los esfuerzos del colectivo docente, así, Schmelkes (1995) menciona que: “La escuela debe definir su proceso de mejoramiento de la calidad priorizando lo que realmente aprenden los alumnos” (p. 30). Para lograrlo, se requiere de la participación y colaboración de todos los que integran la institución, tanto para planificar las acciones que se llevarán a cabo como para realizarlas.

En opinión de la docente de Educación Especial, el compartir estrategias entre compañeros contribuye a mejorar la práctica docente y a su vez, al logro de los aprendizajes en los niños. Esto lo aseguró al comentar:

“Pues al docente, tomando un poquito de cada cosa para ver qué resultados le da para su propio grupo” (E1MEE-P78).

La maestra de grupo también dio su opinión sobre lo que considera que es necesario hacer para lograr que los alumnos aprendan:

“Pues en la medida que nosotros mismos nos propongamos, porque si nosotros nos proponemos que queremos lograr algo, algún objetivo en común o hasta dónde queremos llegar, yo creo que eso va a depender también de nosotros, qué tan lejos queremos llevar nuestro trabajo, hacia dónde vamos. ¿Qué es lo que debemos hacer? Pues yo creo que colaborar, ese es el sentido más importante, que colaboremos, que trabajemos en sintonía, que saquemos adelante el trabajo, que es lo fundamental. Aquí estamos con un solo objetivo que es lograr mejorar el aprendizaje de los niños, que ellos logren salir del rezago educativo que hay todavía, de problemas físicos y psicológicos que se puedan presentar también en los alumnos” (EMG-P36).

En dicho proceso de mejorar los aprendizajes de los alumnos también participan los padres de familia quienes, en colaboración con los docentes, son parte fundamental para lograr mayores avances en los niños. De ahí la importancia de que sean involucrados en las actividades que se realizan en la institución y sobre todo durante el trayecto de la evolución de los saberes de los niños. Sobre esto, la docente de Educación Especial dijo:

“...cuando los papás apoyan los alumnos salen adelante, porque yo lo he visto. Yo siempre he hablado con los papás y he visto mucho avance con los niños” (E1MEE-P82).

Cuando se logra tener una comunidad educativa que camina hacia el logro de los aprendizajes en los alumnos, se puede brindar un servicio de mejor calidad. En la entrevista realizada a la Directora, comentó sobre lo que para ella significa este término:

“Creo que el término de “calidad”, cada quien o cada escuela se lo da. Comúnmente en los discursos políticos y digamos que en el ámbito educativo se habla mucho de la calidad educativa, pero es un término muy subjetivo, ósea no hay una definición, ¿con qué mides la calidad? ¿Cómo dices que aquí hay calidad?, ósea para que haya calidad tiene que funcionar todo en perfecta armonía, desde la infraestructura hasta el aprendizaje en sí mismo, es decir, el proceso de enseñanza. Entonces, eso es difícil

de medir, de ver o evaluar. Entonces creo que la calidad se la imprime uno mismo, el equipo mismo le va a imprimir qué cantidad o calidad le vas a dar a lo que estás haciendo, así sea un homenaje, un acto cívico, cultural, así sea la enseñanza de la suma la resta, ósea con qué calidad te preparaste o qué actividad llevaste, que sean cosas de calidad y no nada más el decir “llevé tal materia, entonces di una clase de calidad” o “mi escuela tiene cortinas, sillas nuevas, tiene clima, entonces ya hay calidad”, entonces no en ese sentido sino en el esfuerzo que cada colectivo le imprima al trabajo que va a realizar” (E3D-P38).

En palabras de la Directora de la escuela, el término de calidad es difícil de medir porque no basta sólo con tener una buena infraestructura y suficientes materiales educativos, sino fundamentalmente se construye día a día en el interior de la institución: en el compromiso que los docentes asumen con su profesión; que se cuente con un ambiente de trabajo donde impere la armonía y el respeto; que se obtengan buenos resultados educativos, entre otros. Tal como lo menciona Schmelkes (1995): “La calidad depende de las personas que laboran en la escuela...porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos que disponen para hacerlo” (p.45).

A partir de los comentarios realizados por los sujetos informantes se puede decir que la calidad de una institución va más allá de los recursos materiales o la infraestructura con la que se cuenta. Consiste principalmente en darle calidad a lo que se hace, y esto depende únicamente de los propios docentes, quienes con su accionar son responsables de la manera en que realizan su función tanto en el aula como en las acciones que se emprenden a nivel general en la escuela.

Si bien es cierto que es difícil medir la calidad, esta se ve reflejada en el máximo esfuerzo que se hace para alcanzar o lograr algo. No se trata de pretender obtener algo perfecto, sino que exista una mejora notable y significativa. Es por esto que al colaborar y unir esfuerzos con los demás, se puede potencializar el alcance de una determinada acción, en busca del beneficio común y una constante mejora.

Conclusiones

La investigación “El trabajo colaborativo en el colectivo docente de una escuela primaria” se encaminó hacia la recolección de datos que pudieran constatar la forma en que se da la colaboración entre los profesores que integran la institución. Dentro de esta investigación, se buscó conocer las estrategias implementadas por el colectivo para establecer ambientes de colaboración; de igual forma, mediante las aportaciones de los sujetos informantes se analizaron las situaciones que enfrenta el colectivo al trabajar colaborativamente, así como los beneficios que aporta esta forma de trabajo a la comunidad escolar.

El estudio permitió llegar a la conclusión de que las estrategias que implementa el colectivo docente de la institución para fomentar la colaboración docente radican principalmente en el diálogo mediante el cual toman acuerdos en función del beneficio de la institución. Además, para la organización de las actividades que se realizan en colectivo, primero se planean y posteriormente se distribuyen de acuerdo a distintas comisiones donde se tienen en claro las responsabilidades que cada docente debe asumir.

Por otra parte, los profesores de la institución intercambian experiencias que enriquecen la práctica docente de cada uno y brindan su apoyo cuando alguno lo requiere. Así mismo, se aprovecha el espacio del Consejo Técnico para reflexionar sobre

la propia práctica, así como compartir las experiencias exitosas y los retos que cada uno tiene con el grupo al que atiende.

Mediante la aportación de los sujetos informantes, también se pudo constatar que es fundamental tener objetivos y metas comunes que se compartan con los integrantes del colectivo hacia las cuales se dirijan todos los esfuerzos que se hagan, a fin de alcanzarlos para beneficio de la institución.

De igual manera, se pudo comprobar la influencia del papel del líder de la institución, quien representa el ejemplo para los demás docentes y en quien más se debe reflejar la disposición a colaborar para que los demás tengan esa misma actitud hacia el trabajo.

En cuanto a las situaciones que viven los integrantes del colectivo al trabajar de manera colaborativa, se puede decir que se presenta un ambiente de solidaridad, donde los docentes tienen el sentido de compañerismo hacia los demás apoyándolos cuando alguno no puede cumplir con la función que le corresponde en un determinado momento. Esta actitud de solidaridad representa una fortaleza para la institución, debido a que permite atender imprevistos que a veces implican suplir el trabajo de otro, sin perder de vista que se tiene una responsabilidad en común en las actividades que se llevan a cabo en la escuela.

Por otra parte, a pesar de que la tarea docente se realiza de forma aislada dentro del aula, los docentes tienen oportunidades de acercarse y convivir, por lo que no se han presentado situaciones de individualismo, donde alguno se rehuse a relacionarse o a trabajar con los demás.

Además, dentro de la institución, los docentes se comunican de manera que expresan las situaciones de inconformidad que tienen en determinado momento, lo que permite encontrarles una solución y plantear alternativas que permitan arreglar dicho desacuerdo. Por ello, trabajar en colaboración requiere establecer mecanismos de comunicación eficaces que permitan la organización de las acciones que se emprendan en la institución, procurando que todos estén en sintonía con lo que se proponga realizar.

La información recabada durante el estudio permitió también conocer los beneficios que se obtienen del trabajo colaborativo, dentro de los cuales se encuentra el logro de metas que se plantean en colectivo para la mejora de la institución, las cuales se obtienen a menor plazo ya que este tipo de trabajo favorece la optimización del tiempo al distribuir las responsabilidades en el colectivo de manera equitativa tomando en cuenta las cualidades de cada miembro.

Las metas alcanzadas por el colectivo mediante la colaboración tienen como resultado la mejora del aprendizaje de los alumnos porque posibilita el intercambio de ex-

perencias y estrategias que, según la perspectiva de los propios docentes que participaron en esta investigación, fortalecen la práctica docente y por tanto, permite ofrecer una mejor calidad del servicio educativo.

En general, a través de esta investigación se pudo tener una idea más clara sobre la forma en que un colectivo docente integra la colaboración como parte de la dinámica de trabajo que tienen diariamente, donde cada miembro contribuye con su disposición hacia el trabajo, con la solidaridad que muestran entre ellos apoyándose cuando alguno lo requiere, cumpliendo con sus responsabilidades, compartiendo experiencias, comunicando sus necesidades y proponiendo ideas. Esto permite alcanzar objetivos y metas comunes que influyen en la mejora de los aprendizajes de los niños y por tanto, en la mejora de la institución.

Referencias bibliográficas

- Antúñez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Horsori.
- Flores, F. M. y González, C.O. (2014). “*El trabajo docente: enfoques innovadores para el diseño de un curso*”. México: Trillas.
- Fullan M. y Hargreaves A. (2007). *La escuela que queremos*. México: SEP.
- Guitert y Giménez (2000). Aprender a colaborar. En Campiglio, A. Y Rizzi, R. (Eds.). *Cooperar en clase. Ideas e instrumentos para trabajar en el aula*. Madrid, Publicaciones del MCEP.
- Hernández, S. R., Fernández, C.C., Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Madrid: Graó.
- Podestá, P. (s.f.). El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC.
- Ramírez, R. R.(1999), “La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación”, ponencia presentada en el Encuentro Nacional sobre la Transformación de la Gestión Escolar, Cancún, Quintana Roo, junio de 1999.
- Rodríguez, G.G., Gil, F.J., García, J. E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Archidona: Aljibe.
- Sammons, P., Hillman, J., Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: SEP
- Schmelkes, S. (1995). “*Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*”. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública (2004). *La función directiva y la calidad de la función*. México: Autor.

- Secretaría de Educación Pública (2009). Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio 2010. D. F., México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (2010). *Marco para el diseño y desarrollo de Programas de Formación Continua y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica en Servicio 2011-2012*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (2013, 1). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (2013, 2). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (2014). *Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes y propuesta de etapas, aspectos, métodos e instrumentos de evaluación*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (2015). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica*. México: Autor.

Direcciones electrónicas

- Contreras (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, 152-181. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>.
- Jiménez (2009). Propuesta estratégica y meteorológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Revista educación*, 33 (2), 95-107. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058007>.
- Maldonado (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*, 13, 263-278. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102314>
- Montero (2011). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. *Revista CEE Participación Educativa*, (16), 69-88. Recuperada de: <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n16-montero-mesa.pdf>

Quero, Mendoza, Torres (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Revista Negotium*, 27 (9), 23. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>

ANEXOS

GUIÓN DE LA ENTREVISTA A LA MAESTRA DE EDUCACIÓN ESPECIAL

El presente guión tiene la finalidad de obtener información que permita conocer la forma en que se da el trabajo colaborativo en la institución seleccionada para el estudio, a través de las percepciones que tienen los sujetos informantes, que forman parte del colectivo docente de la misma.

Fecha de aplicación: 22 de septiembre de 2016

Hora de inicio: 16:10 h.

Lugar: Aula de Educación Especial de la escuela prim. “Sabino Ulín Lamoyi”, Villahermosa, Tabasco.

Entrevistador (a): Cindy Karina Jerónimo Márquez (E)

Entrevistado (a): Maestra de Educación Especial (MEE).

P1. E: Buenas tardes maestra, antes que nada quiero agradecer el tiempo y la disposición que tiene para permitirme hacer esta entrevista, que es acerca del trabajo colaborativo en el colectivo docente de esta institución. Para empezar, me gustaría saber ¿Qué concepto tiene del trabajo colaborativo?

P2. MEE: El trabajo colaborativo es donde se trabaja en común o en conjunto con los docentes, llegando a una sola idea para realizar el trabajo.

P3. E: De acuerdo a lo que usted ha observado en este colectivo docente ¿Qué características o fortalezas pudieran tener, que favorecen el trabajo colaborativo?

P4. MEE: Yo veo que hay mucho compañerismo y que se penen de acuerdo para realizar las actividades.

P5. E: ¿Qué más puede describir acerca del ambiente de trabajo que se vive en la institución?

P6. MEE: Pues yo he observado que se reúnen en equipos para llevar a cabo las actividades y tomar acuerdos.

P7. E: ¿En qué medida considera que los docentes de la institución están abiertos al intercambio de experiencias y al diálogo?

P8. MEE: Pienso que sí están abiertos al diálogo porque siempre que yo les pido su opinión están en la mejor disposición.

P9. E: ¿Cómo cree que el colectivo docente logra trabajar de manera colaborativa? Por ejemplo si cree que hay disposición hacia el trabajo o si hay buenas relaciones.

P10. MEE: Yo digo que si se relacionan entre sí, todos dan su punto de vista y en armonía.

P11. E: ¿Cómo cree que influya la motivación que tienen los docentes para favorecer el trabajo colaborativo? Por ejemplo si en alguna actividad los maestros muestran mayor disposición porque están más motivados en hacerla.

P12. MEE: En algunas no muestran tanta disposición por falta de materiales.

- P13. E: ¿Cómo se lleva a cabo la distribución de las actividades dentro del colectivo?
- P14. MEE: Se organizan por comisiones y ya dependiendo de cada comisión tienen las actividades que van a realizar.
- P15. E: ¿En qué momentos ha observado que el colectivo docente tiene la oportunidad de trabajar en conjunto, es decir en qué espacios o actividades?
- P16. MEE: Por ejemplo ahora en el homenaje del 16 de septiembre y se ponen de acuerdo a la hora del recreo para realizar dichas actividades.
- P17. E: En cuanto al Consejo Técnico, en este caso la fase intensiva que pudo observar, ¿De qué manera colaboró el colectivo docente para la realización del mismo?
- P18. MEE: Cada quien dando su punto de vista y elaborando el tema que le correspondía a cada equipo para llegar a una sola conclusión.
- P19. E: ¿De qué manera se involucra para trabajar de manera colaborativa en este espacio?
- P20. MEE: Apoyando a los maestros como en pláticas o talleres.
- P21. E: ¿De qué manera se toma en cuenta, específicamente el área de Educación Especial en las acciones o actividades que se realizan de manera conjunta con los demás compañeros?
- P22. MEE: Directamente con los alumnos en el grupo.
- P23. E: Entonces ¿no hay, en el área de Educación Especial, otros espacios en donde se involucre, por ejemplo en actividades donde participen los demás docentes?
- P24. MEE: Ah si, por ejemplo si ellos si ellos me piden el apoyo, estoy en la disponibilidad para apoyarlos.
- P25. E: ¿Qué sería para usted una estrategia?
- P26. MEE: Son actividades para implementar los aprendizajes, de acuerdo a la necesidad del alumno.
- P27. E: Eso es en cuanto al aprendizaje, pero en sí un concepto general o ¿qué se le viene a la mente cuando escucha usted la palabra estrategia?
- P28. MEE: Un cambio de actividades, más que nada buscar que el alumno llegue al aprendizaje.
- P29. E: Ahora, en cuanto a la función que tiene usted en la institución, en este caso, encargada del área de Educación Especial, ¿Qué estrategia emplea para fomentar el trabajo colaborativo con los demás docentes?
- P30. MEE: Se les sugiere trabajar actividades y utilizar diversas metodologías, no nos basamos en una sola sino en todas.
- P31. E: Entonces, digamos que su papel sería el de orientar a los maestros dándoles ideas de qué pueden trabajar con sus alumnos.
- P32. MEE: Sí, qué es lo más fácil para el niño.
- P33. E: Ahora, ¿cómo cree que se fortalezcan las relaciones que establecen los docentes para que se integren como un colectivo? Es decir, ¿cómo fortalecen esas relaciones los docentes de la institución y que les permite integrarse como un colectivo? ¿Cómo logran integrarse como un equipo de trabajo?
- P34. MEE: Integrarse, por ejemplo aportando ideas, ayudando a sus compañeros sobre qué metodología utilizar.
- P35. E: Entonces ¿sí ve el apoyo entre los docentes?

P36. MEE: Sí, así es.

P37. E: Ahora, ¿Cómo se comunican los docentes? ¿Cree que tienen una comunicación efectiva?

P38. MEE: Yo digo que sí.

P39. E: ¿Por qué considera eso?

P40. MEE: Porque cuando alguno tiene alguna inquietud, si el otro la sabe le aporta ideas.

P41. E: Ahora, ¿Qué papel juega la directora de la institución en favorecer que haya colaboración entre los docentes? ¿Cómo cree que influya o de qué manera logra ella fomentar la colaboración?

P42. MEE: Implementando su propia estrategia y sobre todo tomando en cuenta la opinión de los docentes porque si no, no se llevarían a cabo las actividades.

P43. E: Y, de acuerdo a esto ¿Cómo cree que sea el liderazgo que la Directora está ejerciendo? Porque ya ve que hay liderazgo donde sólo la figura de ella representa la autoridad, o ¿es un liderazgo compartido con los compañeros?

P44. MEE: Pues yo he observado que sí es compartido con los compañeros, les toma en cuenta. Yo vi que ese día no le pareció y buscó que dieran otro punto de vista.

P45. E: Eso específicamente ¿A qué actividad se refiere?

P46. MEE: En la Ruta de Mejora.

P47. E: ¿Qué obstáculo ha observado usted que exista en el colectivo, que pudiera impedir ese trabajo colaborativo? Algo que pudiese impedir que realmente logren trabajar de forma colaborativa.

P48. MEE: Por algún evento que se presente, como la lluvia o que los niños no lleguen.

P49. E: Pero en específico entre ellos, que surja entre ellos o algún conflicto que pudiera impedir que trabajen de manera colaborativa.

P50. MEE: Podría ser que no se pongan de acuerdo.

P51. E: Entonces sería que surgiera algún desacuerdo con los compañeros.

P52. MEE: Así es, algún desacuerdo.

P53. E: En dado caso cuando surge algún desacuerdo, ¿le ha tocado observar cómo logran resolver ese conflicto u obstáculo?

P54. MEE: Pues yo digo que cuando falta alguna maestra y le toca realizar esa actividad, entre todos la sacan adelante.

P55. E: Entonces, sí ha visto que no le dejan todo el trabajo a una sola persona, sino que hay ese apoyo o respaldo diríamos ¿no?

P56. MEE: Así es, en conjunto pueden sacar el trabajo adelante.

P57. E: ¿En qué momentos ha observado que pudiera surgir el aislamiento o el trabajo individual de cada maestro?

P58. MEE: Cuando no se llega a un acuerdo, ósea todos deben estar de acuerdo en un solo punto de vista.

P59. E: ¿Qué beneficios cree que pueda tener, en cualquier escuela no sólo en esta, el trabajar de manera conjunta o colaborativa?

P60. MEE: Pues, yo siempre me enfoco a los niños, entonces podría decir que así se ven los avances del alumno.

P61. E: Entonces digamos que el beneficio que usted considera sería el avance en el aprendizaje de los alumnos.

P62. MEE: Sí, así es.

P63. E: Y ¿Qué tanto, mucho o poco, cree que sea importante el trabajo colaborativo en una institución?

P64. MEE: Creo que mucho.

P65. E: Por ejemplo ¿cree que pueda contribuir al alcance de metas u objetivos?

P66. MEE: Yo digo que sí.

P67. E: ¿De qué manera cree que pueda contribuir a que un colectivo, si trabaja colaborativamente, pueda alcanzar ciertos objetivos? ¿Cómo puede ayudar o contribuir trabajar colaborativamente?

P68. MEE: No lo sé.

P69. E: Bueno entonces, ¿Cómo cree que pueda ayudar, trabajar colaborativamente, a que haya calidad educativa?

P70. MEE: Ser más responsables, es decir, cumplir con lo que pidan en la Dirección o en proyectos para alcanzar una mejor calidad.

P71. E: Bien, entonces ¿cómo cree que, si en una institución los docentes cooperan unos con otros y se ayudan, esto puede mejorar la propia práctica docente?

P72. MEE: Así es, podría enriquecer más.

P73. E: Específicamente en cuanto a compartir estrategias ¿podría beneficiar?

P74. MEE: Así es, estrategias, metodologías.

P75. E: Si entre los docentes se coevalúan, si observan y comparten qué retos y dificultades o qué avances tienen con su grupo ¿Cómo puede esto ayudar a los demás a que reflexionen sobre su propia labor docente?

P76. MEE: ¿Me dices en relación a los maestros?

P77. E: Sí, a los maestros.

P78. MEE: Pues al docente, tomando un poquito de cada cosa para ver qué resultados le da para su propio grupo.

P79. E: Ya por último, me gustaría saber ¿cómo cree que trabajar de manera conjunta o colaborativa pueda ayudar a formar, en una escuela, comunidades de aprendizaje?

P80. MEE: ¿Ahí entrarían los padres?

P81. E: También podría ser.

P82. MEE: Pues ahí se vería más reflejado el avance, porque ya ves que cuando los papás apoyan los alumnos salen adelante, porque yo lo he visto. Yo siempre he hablado con los papás y he visto mucho avance con los niños.

P83. E: Entonces usted considera trabajar, no sólo entre docentes sino también con los padres para formar comunidades de aprendizaje ¿verdad?

P84. MEE: Así es.

P85. E: Pues muchísimas gracias por su tiempo y disposición y la información que se obtuvo de esta entrevista serán exclusivamente para este estudio. Muchas gracias maestra.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA A LA MAESTRA DE GRUPO

El presente guión tiene la finalidad de obtener información que permita conocer la forma en que se da el trabajo colaborativo en la institución seleccionada para el estudio, a través de las percepciones que tienen los sujetos informantes, que forman parte del colectivo docente de la misma.

Fecha: 05 de octubre de 2016 Hora:12:10 h.

Lugar (ciudad y sitio específico): Calle Certeza s/n Col. Isabel de la Parra, Villahermosa, Tabasco.

Entrevistador (a): Cindy Karina Jerónimo Márquez (E)

Entrevistado (a): Maestra de grupo (MG)

P1. E: Buenas tardes maestra, muchas gracias por permitirme y darme un espacio para realizar esta entrevista que es acerca del trabajo colaborativo de esta institución.

P2. MG: Ok maestra.

P3. E: Para empezar, me gustaría saber más o menos ¿qué concepto tiene del trabajo colaborativo?

P4. MG: Bueno, el concepto que yo tengo es que es muy importante, es fundamental yo creo para llevar a cabo nuestra labor, porque si estamos en armonía, trabajamos en equipo y trabajamos en sintonía todos, creo que vamos a lograr un buen resultado de lo que requerimos o necesitamos que es un buen trabajo y aprendizaje también de los alumnos.

P5. E: Ahora, ¿qué características cree que haya entre sus compañeros en el colectivo docente que pudiera favorecer que haya trabajo colaborativo en la institución?

P6. MG: Las características, bueno yo creo que todos tenemos un fin, una meta en común un objetivo, tenemos que tener propósitos afines, qué es lo que queremos lograr, qué es lo que buscamos, con qué propósito lo hacemos pues para que esas características que debemos de tener ambos que es pues el fin común que debemos de lograr todos, pues sacar adelante todo trabajo que se nos presente, ya sea administrativo, educativo, creo que es fundamental la característica que debemos de tener todos que es pues todos tener una misma visión que es pues la mejora, en todo aspecto y en todo momento de lo que se presente.

P7. E: ¿Cómo es o cómo describiría usted el ambiente de trabajo en la institución?

P8. MG: En esta institución yo siento un ambiente de trabajo muy bueno, como misma es su pregunta con respecto a lo colaborativo, todos colaboramos en armonía, buen compañerismo, todos trabajamos en sintonía, nos comunicamos nos apoyamos unos con otros, de los conocimientos que unos tienen pues los aprovechamos otros, algunos tenemos quizás fortalezas o debilidades y pues nos vamos apoyando para que hagamos lo mejor posible lo que es nuestro trabajo.

P9. E: Hablando precisamente de esas relaciones que establecen sus compañeros y hablando de esa comunicación ¿En qué medida cree usted que sus compañeros están abiertos al intercambio de experiencias unos con otros?

P10. MG: Creo que todos, aquí no hay egoísmo, yo siento que todos aportamos y nos comunicamos en la manera que decimos, bueno yo no entendí o yo no tengo tal herramienta o tal material, será que se puede, nos apoyamos mutuamente. La verdad que como decíamos en la pregunta anterior el compañerismo, y pues tratamos de apoyarnos unos con otros para que esto fluya en buena armonía.

P11. E: ¿Cómo se lleva a cabo la distribución de las tareas o de las actividades en el colectivo?

P12. MG: Pues dependiendo, si no es mucha la carga de trabajo pues individual, si no pues en equipo e incluso a veces la misma directora nos aporta cierto material, la verdad nos asesora y nos explica bien cómo debemos de trabajar.

P13. E: ¿En qué momentos o en qué espacios los docentes pueden trabajar o colaborar? ¿En qué momentos lo ve usted más reflejado?

P14. MG: Bueno, ahorita se da mucho lo que es el Consejo Técnico Escolar (CTE), ese es un punto muy importante porque ahí nos reunimos, intercambiamos ideas, vemos cuáles son las fortalezas y debilidades que tenemos en nuestro grupo y compartimos esas experiencias. Yo creo que ahí convivimos porque estamos, a parte del espacio que nos hace que estemos más unidos, por el tipo de trabajo que se realiza con la demanda de la Reforma Educativa, que es llevar a cabo ciertas cuestiones, como lo es la Ruta de Mejora, que tenga una secuencia en común, ahí creo que convivimos mucho.

Prácticamente ahí convivimos e incluso pues intercambiamos experiencias en cuanto a lo educativo y vamos todos colaborando en equipo viendo las mejoras que debemos aplicar, ahí siento que es el momento en que más convivimos.

P15. E: En lo personal, ¿De qué manera colabora usted junto con sus compañeros para que se lleve a cabo el CTE?

P16. MG: Buenos pues, una es tratando de estar en tiempo y forma en los CTE, otra es trayendo el material que se nos haya requerido o trayendo el material que se nos haya pedido trabajar en ese momento, de esa manera colaboro para que pues podamos sacar adelante el trabajo que hay que hacer en ese momento.

P17. E: Ahora, ¿Cómo definiría usted la palabra estrategia? ¿Qué sería para usted una estrategia?

P18. MG: Bueno, sería como el medio de cómo voy a hacer tal cosa, cómo lo voy a trabajar, de qué manera lo voy aplicar tal vez, o de qué manera voy a lograr que funcione algo que quizás no esté funcionando.

P19. E: Desde su función, en este caso como docente de grupo, ¿Qué estrategias emplea para fomentar el trabajo colaborativo en su colectivo docente?

P20. MG: Bueno, pues sería una estrategia más que nada romper el hielo, buscar ciertas dinámicas o actividades donde podamos participar todos, no nada más quedarme ahí encajonada, de hecho bueno, tal vez quizás no sea yo la persona principal, tal vez le corresponda más como romper el hielo o abrir esa parte con estrategias pues a la directora, que pues es la que nos baja lo que vamos a trabajar en ese momento, pero pues si en ese caso a mi me toca la verdad organizar pues ya sea con alguna reflexión o

alguna actividad de pensamiento lógico matemático o de implementar algo, la idea es aplicar algo para hacer ameno el momento y poder comenzar a trabajar.

P21. E: ¿Cómo se propicia la unión o las buenas relaciones en el colectivo?

P22. MG: Creo que dialogando, platicando y pues poner más que nada el respeto mutuo porque en algún momento vamos a necesitar de todos y es necesario que trabajemos en común acuerdo y en armonía, que haya tranquilidad, porque si en el centro de trabajo uno no se siente cómodo, a veces como que nos cuesta un poquito de trabajo llevar a cabo las cosas.

P23. E: Hace un momento mencionaba a la directora, ¿qué papel cree que juega o qué papel cree que desempeña para favorecer la colaboración entre los docentes?

P24. MG: Ella desempeña un papel muy importante, porque a parte de ser la pieza principal en la institución creo que es la que va a hacer igual que pues toda la organización, la comunión que haya, la comunicación, creo que se va a hacer a través de ella, que tenga ese liderazgo, que sea una buena líder, no nada más que sea el jefe que mando, digo, ordeno, sino que sepa manejar las situaciones que se puedan presentar y que pueda haber buena armonía como decíamos para que saquemos un buen trabajo y saquemos adelante lo que es nuestra labor educativa.

P25. E: Hablando precisamente de lo que es el liderazgo de la directora, ¿usted cree que es un liderazgo compartido con los compañeros o no?

P26. MG: Sí, hasta el momento yo creo que es compartido porque ella nos pide opinión, nos comunica tales situaciones y nos pide que aportemos qué pensamos, qué opinamos y qué podemos aportar, y pues de una manera tranquila, de una manera saludable ella lo hace y creo que eso es bueno.

P27. E: Ahora, me gustaría que me mencionara, en dado caso que surja algún obstáculo ¿qué obstáculo pudiera surgir, en algún momento en el colectivo, que impida o dificulte esa colaboración?

P28. MG: Bueno pues yo creo que si no hablamos claramente o no exponemos nuestras necesidades, si nosotros requerimos algo y no lo pedimos o no expresamos nuestras ideas, nuestras inconformidades o inquietudes, fundamentalmente ahí es la comunicación entre docentes y entre jefe y subordinados, subordinados y jefe y así, y más que vernos como jefe y subordinados hay que vernos como un equipo de trabajo donde podamos colaborar en armonía.

P29. E: En dado caso que surge ese obstáculo, ¿de qué manera el colectivo logra enfrentar esa situación para poder superarla y que haya trabajo colaborativo?

P30. MG: Yo creo que si existiera, que hasta ahorita por el momento no se ha presentado ninguna situación así, pero si se diera eso pues exponer cuál es la problemática, darle mucho énfasis a ese problema y ver cuál es la situación, qué lo está generando o por qué se está presentando y pues buscarle una solución de manera inmediata.

P31. E: ¿En qué momentos pudiéramos decir que surge el aislamiento o el individualismo dentro del colectivo docente?

P32. MG: Puede ser quizás cuando no queramos exponer o no nos sintamos cómodos o tal vez no nos sintamos a gusto con el trabajo o la forma en cómo nos trata un compañero o la directora en este caso, que le vuelvo a repetir, no se ha dado. Yo creo que sería esa la situación, si no expresamos no van a adivinar qué es lo nos acontece o

qué nos incomoda o la situación que estamos viviendo, por eso necesitamos comunicarnos.

P33. E: ¿Qué beneficios cree que pudiera tener para el colectivo docente el trabajo colaborativo?

P34. MG: Bueno yo creo que en muchísimas cosas, creo que es lo primordial. Si uno se siente a gusto en el trabajo, en el ambiente de trabajo, yo creo que tu trabajo lo vas a desempeñar de la mejor manera, lo vas a hacer con gusto, con responsabilidad, con profesionalismo, con todo, porque si aún presentándose problemas, uno trata de sacar el trabajo, imagínese si tú te sientes bien en ese lugar, yo creo que mucho más rendirías.

P35. E: Ahora, ¿en qué medida es necesaria la colaboración docente para el buen funcionamiento de toda la institución?

P36. MG: Pues en la medida que nosotros mismos nos propongamos, porque si nosotros nos proponemos que queremos lograr algo, algún objetivo en común o hasta dónde queremos llegar, yo creo que eso va a depender también de nosotros, qué tan lejos queremos llevar nuestro trabajo, hacia dónde vamos. ¿Qué es lo que debemos hacer? Pues yo creo que colaborar, ese es el sentido más importante, que colaboremos, que trabajemos en sintonía, que saquemos adelante el trabajo, que es lo fundamental. Aquí estamos con un solo objetivo que es lograr mejorar el aprendizaje de los niños, que ellos logren salir del rezago educativo que hay todavía, de problemas físicos y psicológicos que se puedan presentar también en los alumnos.

P37. E: Precisamente en ese punto, en lo último que hablaba usted, ¿de qué manera el trabajo colaborativo pudiera contribuir a que haya calidad educativa?

P38. MG: Contribuye mucho porque si nosotros como docentes o como maestros que reflejamos delante de nuestros alumnos y padres de familia, delante de los compañeros de trabajo, si nosotros nos encontramos física, psicológica y emocionalmente bien yo creo que vamos a transmitir cosas buenas y vamos a lograr también pues que los alumnos rindan, según nosotros somos el papel fundamental, lo que ellos van a ver en nosotros a veces somos el ejemplo a seguir, entonces, en la mayor medida creo que somos el reflejo del espejo que van ellos a ver.

P39. E: Y ya por último, para terminar ¿cómo considera que a través del trabajo colaborativo entre docentes se puedan formar comunidades de aprendizaje?

P40. MG: En la medida que nosotros tengamos la disponibilidad, que nosotros estemos abiertos a aceptar tal vez ciertas correcciones, a aceptar qué tanto conozco y qué tanto me hace falta aprender, qué puedo retomar de un compañero y qué puedo aportar yo al compañero en este caso. Más que nada el intercambio de experiencias, ideas y de conocimientos que tengamos, porque a veces quizás nosotros somos buenos en alguna materia o quizás no, pero intercambiando ideas y preguntando más que nada, perder el temor a que digan “yo no sé eso” o “me van a criticar” sino que podamos tener la confianza de dar y de recibir.

P41. E: Bueno pues muchísimas gracias maestra por el tiempo que dispuso para esta entrevista y toda la información que se recabe de esta es confidencial. Muchas gracias.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA ESCUELA

El presente guión tiene la finalidad de obtener información que permita conocer la forma en que se da el trabajo colaborativo en la institución seleccionada para el estudio, a través de las percepciones que tienen los sujetos informantes, que forman parte del colectivo docente de la misma.

Fecha: 13 de octubre de 2016 Hora:12:00 h.

Lugar (ciudad y sitio específico): Calle Certeza s/n Col. Isabel de la Parra, Villahermosa, Tabasco.

Entrevistador (a): Cindy Karina Jerónimo Márquez (E)

Entrevistado (a): Directora (D)

P1. E: Buenas tardes maestra, antes de comenzar me gustaría agradecerle por permitirme este espacio que me brinda para hacer esta entrevista y del tiempo que usted dispuso para la misma. Para empezar me gustaría saber ¿qué concepto o qué idea tiene usted del trabajo colaborativo?

P2. D: Pues para mí, es sinónimo de trabajo en equipo en el buen sentido de la palabra porque a veces estamos acostumbrados a que tenemos la idea de la escuela o cuando fuimos estudiantes tenemos la imagen de que trabajo en equipo en el que es uno el que hace todos o al final de cuentas unos trabajan más y otros trabajan menos; pues aquí el término de trabajo colaborativo si me enfoca más a la cuestión a que todos por partes iguales colaboran, con sus cualidades que como personas cada quien tiene. Decimos siempre el que es bueno para escribir, el que es bueno para hablar, tú exponlo, yo lo escribo, tu dibuja, el caso es que cada quien haga la parte que le corresponde de acuerdo a las cualidades que tenga; y también que todos lo entiendan así porque trabajar colaborativamente implica una actitud de parte de las personas a ese trabajo colaborativo. Tendríamos que decir que hay trabajo colaborativo cuando todos tienen la actitud, porque a veces decimos que el otro está trabajando más, yo ya hice esa parte, ahora que él haga lo que le corresponde; entonces en ese sentido sí sería trabajar en equipo y que todos cumplan con su función, la parte que les toca y que todos tengan la actitud para alcanzar un objetivo, una meta, un proyecto o lo que sea.

P3. E: Ahora, ubicándonos específicamente en el colectivo docente de esta institución ¿qué características o fortalezas pudieran tener, que favorecen ese trabajo colaborativo?

P4. D: Pues precisamente la actitud y la responsabilidad de que es tu trabajo y tienes que hacer la parte que te toca. Yo aquí he visto mucho la actitud y en ciertos momentos, ahorita que tocamos el punto, me preocupa a veces la situación de la actitud que pudiera tener uno cuando ve que el otro falla. Si uno ve que el otro falla, ah pues yo cómodamente pues también puedo fallar. En ese sentido cada persona tiene que mantener la actitud y responsabilidad, independientemente de que el otro falla porque pues todos fallamos en algún momento, pero sí esa tiene que ser la fortaleza y yo sí he visto mucho esa fortaleza aquí de que se ayudan mutuamente, suplen en ocasiones el

trabajo del otro, pero sin esa mala actitud de que yo ya hice tu parte entonces ahora yo puedo fallar también, ósea no caer en eso porque podemos malinterpretar las cosas.

P5. E: ¿Cómo es el ambiente de trabajo que prevalece en su institución?

P6. D: Pues como es una escuela pequeña, prácticamente se mantiene la tranquilidad, cada quien en su espacio de trabajo. En lo que llevo aquí he atendido pocos, mínimos, contados los asuntos que me saquen de la rutina, de la actividad de revisión de documentos o cualquier otra cosa, pues sí se percibe un ambiente tranquilo, sobre todo prevalece cada quien en su lugar de trabajo, haciendo lo que le corresponde.

P7. E: ¿En qué medida cree que los docentes de su institución están abiertos al intercambio de experiencias?

P8. D: Me ha tocado poco tiempo con ellos, pero sí he percibido que comparten ideas, se ponen de acuerdo para las actividades. No he observado ningún tipo de resistencia a no querer hacer las cosas o tampoco he notado a nadie que esté encerrado en sí mismo, que diga yo acá solo. Como son seis maestros frente a grupo, hay buena disponibilidad al intercambio de experiencias, a compartir ideas. Me ha tocado un CTE con ellos y un poquito de la fase intensiva pero pues creo que ha sido una buena relación tanto entre ellos como ellos conmigo, entonces siento que ahí vamos.

P9. E: Específicamente, ya que tocó el punto de los Consejos Técnicos, ¿Cómo se da el trabajo colaborativo durante esas sesiones, en ese espacio?

P10. D: Pues creo que bastante bien, creo que es una de las cosas que podemos valorar mucho de una escuela pequeña, de seis integrantes que participan en el CT, más dos personas de Educación Especial y el maestro de Educación Física, que hacemos un equipo de más o menos 9 personas, creo que el trabajo ha sido práctico más que nada, sin tantas vueltas; además de que en los CTE me gustan mucho las cosas prácticas, rápidas y que no nos lleven tanto tiempo. La característica de los maestros, en este sentido los de aquí, intentamos hacer las cosas rápidas y que no nos gane el tiempo de tardar elaborando un producto, lo más práctico que se pueda.

P11. E: Desde su función, en este caso como Directora de la escuela, ¿de qué manera usted logra favorecer el trabajo colaborativo entre los docentes de su institución?

P12. D: Pues creo que algo importante es, valga la redundancia, darle a cada persona la importancia que requiere y como decimos “En el pedir está el dar”. No estoy de acuerdo en que se exijan las cosas. Creo que cada persona, asumiendo su responsabilidad, puede lograr el cumplimiento. Creo que esa es una estrategia, de que el maestro no sienta una exigencia o un cumplimiento, digamos burocrático. También creo que es importante que se le explique a los maestros para qué es, o cómo lo siento yo el trabajo, supongamos una valoración de Matemáticas, entonces explicar en qué consiste el trabajo y decir: compañeros hay que hacer esto, aquí creo que está de más esto pero pues como así nos lo piden pues vamos a tratar de cumplir. Entonces en ese sentido creo que los maestros entienden que algunas cosas son beneficio para los alumnos, para el trabajo que estamos haciendo y otras son para entregar; y pues en esa medida creo que podemos decir que el maestro va a cumplir porque ya le explicaste que es importante el trabajo y que te va a ayudar, que te va a servir. En cambio si yo llego y les exijo para pasado mañana esto porque me urge y en realidad hay cosas que sí son urgentes pero hay otras que nos programan fechas para entregar y para qué apuro yo a los maestros si lo voy a entregar

hasta la otra semana; y pues ahí viene una parte muy importante que es la responsabilidad de uno como Director, porque en otras experiencias, incluso yo como maestra frente a grupo, se daba eso de que hacíamos hasta la parte que le tocaba al Director, por ejemplo: hay que entregar valoración de Lectura, entonces tú busca tu formato, llénalos, tú checa que cuadre, firma y todo; ósea el Director sólo va a entregar. Entonces eso a veces dificulta el trabajo de los maestros porque, lo hacen nada más por entregar y no le dan el valor pedagógico que pueda tener una actividad y otra que llega a ocupar tiempo porque necesariamente agotan el tiempo de clases para alguna entrega y además de que los desestabiliza, ósea ya no trabajan a gusto, sino pues ay ahora viene esto; lo ven como una carga pesada y no como que sean cosas que les sirvan. Eso yo siento trato, de que cualquier trabajo que se les pida, que el maestro lo sienta como un beneficio, ósea voy a valorar lectura o voy a hacer comprensión lectora o voy, incluso ahora lo de peso y talla, bueno me sirve, porque entonces yo veo cómo están los niños y de algo me va a servir tener mi tabla de peso y talla, pero que lo veamos como algo que me va a hacer útil y no sólo por cumplir. Yo creo que en esa medida, de pedir las cosas, de explicarles a los maestros para qué me va a servir, creo que de esa manera hay mejor cumplimiento y mayor disponibilidad de los maestros para trabajar.

P13. E: A parte del CTE, ¿Qué otros espacios considera usted que hay o que se dan en la institución en donde se ve más reflejado ese trabajo colaborativo?

P14. D: Pues creo que en las actividades culturales, recreativas y cívicas que tenemos, creo que ahí se ve prácticamente la creatividad de cada maestro, ahí se ve cómo cada quien le pone el interés y ya cuando está el trabajo terminado, cuando pasó un evento podemos decir que salió o bien o salió mal y creo que cada quien se siente satisfecho de haber hecho la parte que le corresponde. Para esto es importante la distribución de comisiones y decir bueno, tú te haces responsable de esto y no me vas a preguntar a mí director, pero hay sonido o hay material, ósea eso me ha funcionado en otros casos, es tu comisión ósea tú búscale cómo; y siempre les digo si en algo les puedo apoyar, adelante. Pero que sí cada maestro sienta la responsabilidad de que si salió mal esa parte que a tí te tocaba, pues tú eres el responsable de esa parte, entonces creo que si es necesario de que vayamos trabajando eso de que tengamos una comisión. Ahí se refleja mucho el trabajo colaborativo, porque ahí se ve que está tu compromiso pero también el otro lado humano de decir te tocó esto pero yo te ayudo en eso y yo ya terminé mi parte, ahora te ayudo a tí, porque la importancia de verlo como una meta en común, no como la parte que te toca y ya, sino la parte que te toca, más el trabajo del otro para lograr una meta en común.

P15. E: ¿De qué manera participa usted en esos momentos en los que el colectivo docente trabaja de manera colaborativa?

P16. D: Sobre todo creo que aportando ideas, porque hay que saber cuándo los maestros pueden trabajar solos en el sentido de que se les encargó una comisión y dejarlos a su creatividad y también saber cuándo es necesaria la intervención de una autoridad. A lo mejor cuando hay manejo de recursos nos vemos limitados en algunas cosas, no pues vamos a preguntarle al Director o a la Directora, a ver qué posibilidad hay de tal o cual cosa; pero sobre todo en la aportación de ideas y sentir que en determinado momento lo que ellos hagan tienen el respaldo del Director, entonces ahí también delimitar las

responsabilidades, ósea cuando damos una comisión en cuanto a un trabajo que se va a hacer por un bien común de la escuela sí es importante que los maestros sepan hasta qué puntos tienen la autoridad para hacer tal o cual trabajo y en qué puntos es necesario solicitar la autorización del Director, para que después no digan pues usted nos dio la comisión y nosotros la hicimos a como pudimos y ahí está el resultado, sino que exista el diálogo. Entonces sería eso, la aportación de ideas y el diálogo que pueda existir con los maestros.

P17. E: ¿Cómo define usted la palabra estrategia?

P18. D: Pues una estrategia creo que sería un plan de acción, un modo de hacerlo, ósea tienes una meta y entonces vas a realizar un conjunto de acciones; esa sería la estrategia, ósea el cómo hacerlo. Una estrategia puede llevar distintas actividades, supongamos vamos a seguir la estrategia de “Los rincones de lectura” viéndola como estrategia, entonces qué actividades tengo que hacer para que en mi grupo esté yo aplicando esa estrategia: buscar el espacio para el rincón, los materiales, cómo va a funcionar, también una estrategia se planea, se diseña, se aplica y también se evalúa y podemos decir que es ese conjunto de acciones que nos llevan a alcanzar un objetivo.

P19. E: Desde su función, ¿qué estrategias utiliza para fomentar el trabajo colaborativo ente los docentes?

P20. D: Yo creo que la estrategia principal sería el diálogo y el compartir experiencias, aportar ideas para el bien común, que sientan que no es autoritarismo de que las cosas se van a hacer así. Para que funcione el trabajo colaborativo creo que es importante el diálogo y que los maestros puedan sentirse a gusto con lo que están haciendo, que se sientan comprometidos hacia el trabajo pero no con un sentido de que no hay otra más que hacerlo sino que puedan trabajar con gusto. Creo que otra estrategia sería la motivación, ósea después de una actividad o durante la actividad pues la motivación siempre de parte de Director es importante para que puedan sentirse a gusto en el trabajo, decir al final del trabajo salió pues excelente, me gustó tal o cual cosa, salió muy bien tal actividad, entonces sienten ellos pienso yo que hay un interés, o a lo mejor el Director ni vio la actividad o ni estaba ahí, se fue temprano, pues creo que eso, la presencia del Director, el interés, el diálogo, la motivación, pues forman un conjunto de acciones que nos llevan a lograr el trabajo colaborativo, entonces el darle el valor a cada maestro y reconocer sus habilidades, que son buenos para esto o para lo otro, creo que eso sería importante.

P21. E: ¿Cómo sería el liderazgo que usted ejerce para favorecer el trabajo colaborativo?

P22. D: Pues creo que un liderazgo compartido, diríamos. Creo que es importante que los maestros se sientan líderes en algún momento y que no vean al Director como por encima de ellos, sino que lo vean como parte de ellos. Entonces es muy importante que estemos en el mismo nivel, para que haya trabajo colaborativo, ósea sí hay un líder que te guía, que te orienta, que te apoya y que en cualquier situación es el que va al frente, digamos, pero para el trabajo colaborativo creo que es importante una colaboración entre iguales; ósea, yo como maestro también opino, puedo decidir y puedo aportar, también puedo ser líder en ese momento dependiendo de la actividad, no siempre el líder tendría que ser el Director. Entonces ese liderazgo compartido o incluso cuando no está el Director, que se pueda desarrollar la actividad, porque pues si tenemos un plan de una

actividad pero a última hora el Director no pudo estar o se enfermó o se fue, que se yo, que la actividad se realice como si estuviera el Director, porque hay un equipo de trabajo, ósea todos son líderes; y liderazgo en el buen sentido porque pues sabemos que hay quienes se sienten líderes y quieren mandar y quieren que se hagan las cosas como ellos deciden, entonces quieren que se hagan las cosas como ellos deciden. Eso sí sería importante para lograr el trabajo colaborativo.

P23. E: Hablaba usted hace un momento sobre el diálogo y su importancia, ¿cómo es la comunicación que establecen los miembros del colectivo dentro de su institución?

P24. D: ¿Entre ellos o conmigo?

P25. E: Tanto entre ellos como con usted también, ósea en general.

P26. D: Pues como decía en un principio, yo siempre, y es algo que valoro mucho, a lo mejor y no se los he dicho directamente, pero algo que valoro mucho es que cada quien está siempre en lo que le toca estar, digo yo he visto escuelas en donde se juntan para el café en la mañana, se juntan en el recreo, entonces siempre hay como distractores del trabajo. Yo no soy enemiga de las relaciones humanas, porque son necesarias en cualquier organización, lo que soy enemiga es de descuidar o anteponer estas relaciones humanas o este tipo de convivencias, al trabajo y a la responsabilidad. Entonces algo que valoro aquí y que he visto es que cada quien está en su trabajo, y pocas veces se dan esos momentos en los que, pues ya fui al baño y me quedé platicando media hora con la vecina, entonces creo que el diálogo ha sido medible en ese sentido, ha sido lo necesario pero en buena medida, porque también cuando hablamos dentro de la escuela de otros asuntos, no quiere decir que esté mal, pero caemos en un conformismo de decir, lo más importante del diálogo es que me cuente su vida. Entonces, sí hay diálogo y relaciones humanas pero pues estamos desvirtuando la tarea por la que estamos a diario en una escuela, en nuestro papel como maestros. Hay diálogo en cuanto al trabajo, hay buena relación, creo que los maestros se conocen entre sí, tenemos dos maestros nuevos pero creo que, por ser un equipo pequeño, han logrado comunicarse, compartirse que aquí acostumbramos a hacer tal o cual cosa, que el timbre se toca así, que los días de cobro salimos a tal hora, que el cartel, que cuando alguien no viene, sí ha habido buen diálogo y creo que eso es básico también que para que logremos también que haya trabajo colaborativo haya diálogo y comunicación entre todos. El saber cómo funciona una cosa y que todos estemos en sintonía para eso, porque suele suceder que cuando le toca la guardia a tal maestra, pues todos disciplinaditos y ordenados, pero que no le toque la guardia a tal fulano de tal, porque entonces ya no lo hace bien, entonces en ese sentido hay diálogo, porque si alguien lo hace de tal manera es porque así se tiene que hacer, entonces los que llegan o se suman al trabajo pues se suman también porque son buenas medidas y que hay que continuar reforzándolo.

P27. E: ¿De qué manera se fortalecen las relaciones entre los miembros del colectivo?

P28. D: Creo que es importante compartir las experiencias en los espacios que se tienen aunque sean breves, es brindarnos como seres humanos no nada más como maestros sino ofrecer nuestra ayuda en cuanto al trabajo y en lo personal, ofrecernos la mano; en determinado momento cada quien va a necesitar uno del otro y es importante que sembremos ese espíritu de compañerismo no estando aislados, sino que en los espacios que tengamos poder compartir experiencias, tomar el agua juntos.

P29. E: ¿En qué momentos surge el individualismo o aislamiento en los docentes de su institución?

P30. D: Aquí pues igual y como es una escuela chica sí se nota más cuando alguien se individualiza, pero creo que no ha sido porque así se quiera o porque se tenga la actitud de que “yo acá me quedo” o “yo no voy allá donde están mis compañeros” sino es más bien porque hay alguna actividad que hacer que te dejan ciertos días encerrado en tu salón o en la Dirección, depende de lo que tengas pendiente, entonces creo que no he observado que alguien se aísle o se quede individual, y en los trabajos pues todos estamos integrados a la plática, a la conversación, todos estamos en sintonía. Creo que hay que trabajar mucho y luego si alguien llegara a aislarse, pues tratar de involucrarlo y que tengamos esa capacidad de notar cuando alguien anda ahí de individualista, poderlo acercar.

P31. E: ¿Cuáles son los obstáculos que pudieran existir en el colectivo y que dificultan que exista trabajo colaborativo?

P32. D: Creo que está ese individualismo precisamente, que exista esa mala actitud porque hablábamos de la actitud. Más que nada el trabajo colaborativo es cuestión de actitud, el saber que no soy el mejor ni el peor en ningún sentido; tengo cualidades y también tengo defectos y en determinado momento estas se compensan con las cualidades y defectos del otro. Creo que un obstáculo principal es ese individualismo o el creer o sentirse superior o inferior incluso a otro; ósea el decir a veces “es que a mí no me sale” o “es que yo no puedo”, pero tampoco el extremo de decir “yo lo hago” “yo lo sé todo”, que exista un equilibrio entre las cualidades y los defectos para poder trabajar con los demás.

P33. E: En este caso, ¿ha observado que se dé esto en la institución?

P34. D: Pues no, creo que cada quien ha demostrado, en lo que yo llevo de conocerlos, que son buenos para algo y los sigo conociendo para qué son buenos y quién es el que más participa y quién es el que se organiza mejor, porque también hay que reconocer las cualidades y no he observado ese tipo de obstáculo para el trabajo en equipo.

P35. E: ¿Qué beneficios pudiera tener entonces trabajar colaborativamente?

P36. D: Creo que muchos, lo principal es el logro de las metas. Si trabajamos colaborativamente se logran las metas a menor plazo, se hacen mejores trabajos, se aportan más ideas y sobre todo se logra un mejor aprendizaje en los niños, porque para todo debemos estar centrados en que todo lo que hagamos como escuela o institución debe ser para el aprendizaje de los niños, entonces creo que ahí viene una parte fundamental para lograr ese aprendizaje que es el compartir las experiencias entre los mismos docentes, entonces si trabajamos colaborativamente quiere decir que, si yo di primero el año pasado y me sirvió mucho algo pues te lo heredo, te lo comparto y entonces ahora creo que tú lo puedes hacer bien. Lo contrario a eso sería de que yo di primero y a mí me funcionó, entonces lo guardo para cuando yo vuelva a dar primero. Entonces ahí no hay un interés común de ver bien la escuela sino el individualismo y el egoísmo de no compartir lo que sabemos.

P37. E: Entonces, ¿de qué manera pudiera contribuir la colaboración docente para que exista calidad educativa?

P38. D: Pues creo que el término de “calidad”, cada quien o cada escuela se lo da. Comúnmente en los discursos políticos y digamos que en el ámbito educativo se habla mucho de la calidad educativa, pero es un término muy subjetivo, ósea no hay una definición, ¿con qué mides la calidad? ¿Cómo dices que aquí hay calidad?, ósea para que haya calidad tiene que funcionar todo en perfecta armonía, desde la infraestructura hasta el aprendizaje en sí mismo, es decir, el proceso de enseñanza. Entonces, eso es difícil de medir, de ver o evaluar. Entonces creo que la calidad se la imprime uno mismo, el equipo mismo le va a imprimir qué cantidad o calidad le vas a dar a lo que estás haciendo, así sea un homenaje, un acto cívico, cultural, así sea la enseñanza de la suma la resta, ósea con qué calidad te preparaste o qué actividad llevaste, que sean cosas de calidad y no nada más el decir “llevé tal materia, entonces di una clase de calidad” o “mi escuela tiene cortinas, sillas nuevas, tiene clima, entonces ya hay calidad”, entonces no en ese sentido sino en el esfuerzo que cada colectivo le imprima al trabajo que va a realizar.

P39. D: ¿De qué manera la colaboración pudiera enriquecer la práctica docente?

P40. E: Compartir la experiencia creo que fortalece. El maestro que domina mucho las Matemáticas o que es muy hábil para enseñar a leer y escribir, aunque esté en otro grado, si le toca compartir con otros compañeros les comparte las ideas, las estrategias que tenga, entonces cuando no hay colaboración en ese sentido ahora sí que “cada quien se rasca con sus propias uñas” y si yo soy nueva en el servicio y tengo poca experiencia, entonces en ese sentido no se enriquece la práctica docente, en el sentido de aprender de los demás. A lo mejor sí puedo estudiar y leer pero siempre es bueno el compartir experiencias y decir que a tal maestro que ya tiene muchos años de servicio le ha funcionado esta estrategia, y no quiere decir que el que tenga más años de experiencia sea el que más sabe, aquí también se dan situaciones contrarias; a veces los maestros que más años de servicio tienen le dicen al que va llegando de la normal “tú estás fresqucito” “tú sabes bastante, tú ayúdanos”, y sí se dan los casos de ayuda en el que el egresado de la normal es el que mueve el conocimiento ahí en cuanto a los contenidos que se van viendo, el aprendizaje de los niños.

P41. E: ¿Cómo considera que a través de la colaboración docente se puedan formar comunidades de aprendizaje?

P42. D: Pues, realmente creo que los Consejos Técnicos deberían ser ese espacio, o al menos se intenta, al menos en mi caso, de que sean espacios en los que los docentes comparten experiencias sobre su práctica docente y entonces realizan acciones para poder desarrollar alguna de las actividades compartidas, es decir, un maestro opinó en esta sesión sobre los rincones de lectura o de las Matemáticas, entonces ya surge la idea de implementar cierta actividad, ya ahí se está haciendo una comunidad de aprendizaje. Incluso también los CTE deberían servir para el estudio; cuando estamos ya en el servicio pocos son los maestros que van a un curso, que estudian una maestría, son contados. Entonces por qué no juntarnos para leer un artículo y decir “vamos a generar una actividad a raíz de eso” o por el gusto de aprender algo nuevo. Yo en otra escuela donde daba los CTE les decía a los maestros, y eso ya tiene algún tiempo cuando empezamos lo de los CTE, quizás el segundo ciclo, que después de la primera experiencia con los CTE los

maestros como que no le veían mucho el sentido, entonces llego yo a esa escuela y recuerdo muy bien que les decía: “yo sé que a lo mejor no tienen el interés de estar en el CTE, que lo ven como una pérdida de tiempo o que a lo mejor les aburre, pero veámoslo ya no con la intención de que lo vamos a llevar a la práctica, porque al final de cuentas terminas haciendo papeleo para entregar y para que sepan que sí lo hice, sino que te sirva más bien para aprendizaje personal; vamos a pasarla bien en el CTE, es decir convivir, compartir, leer, aprender juntos, ósea si no te sirve para llevarlo a tu salón, que te sirva como formación personal; y una vez motivado el maestro, yo siento que sí lo hace en la práctica, si lo lleva a cabo. A mí me tocó ver que le llevaba actividades a los maestros “el basta numérico” “los cuadros mágicos”, entonces cuando ya lo haces con ellos, cuando ya les explicas, incluso leer un cuento con los maestros y lo hacíamos como si ellos fueran los niños y fueran ellos los protagonistas, se motivaban un poco más y decían “Lo voy a hacer con mis alumnos porque yo me sentí a gusto, aprendí, entonces creo que mis alumnos van a aprender”, entonces creo que esas comunidades de aprendizaje entre docentes, los espacios que se tienen son los CTE, para lo que quieras que te sirva ese espacio pero que te sirva para algo; que el maestro no sienta que fue a perder el tiempo. Entonces creo que esa colaboración entre todos puede generar comunidades de aprendizaje en el sentido que sientas que vas a aprender, que la colaboración te hace aprender de los demás.

MATRIZ BIBLIOGRÁFICA

Alumna: Cindy Karina Jerónimo Márquez

Dr. Víctor Manuel Escudero Alcudia

MGE

CONCEPTO	BIBLIOGRAFÍA	LO QUE ENTENDÍ	PARA QUÉ ME SIRVE
Concepto de trabajo colaborativo	Montero (2011) “una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora que no radica en otra cosa que en cooperar con otros para posibilitar aprendizajes” (p. 71). Panitz y Panitz en Maldonado (2007) señala que “El trabajo colaborativo es un proceso de interacción cuya premisa básica es la construcción del consenso. Se comparte la autoridad y entre todos se acepta la responsabilidad de las acciones del grupo” (p.269).	El trabajo colaborativo es una característica donde predomina la disposición a cooperar y aprender unos de otros que posibilita el alcance de objetivos y metas comunes propuestas en una institución.	Para tener en claro el significado del trabajo colaborativo y después contrastar la información obtenida por los sujetos informantes.
Fortalezas del colectivo que favorecen el trabajo colaborativo	Podestá (s.f.) hace mención de que el trabajo colaborativo se caracteriza por: •La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo. •La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto. •El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas. •La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.	Para que exista trabajo colaborativo debe estar presente en el colectivo un ambiente en el que exista comunicación eficaz, un intercambio de experiencias, la disposición a colaborar con los demás, apoyo mutuo y una responsabilidad compartida con los demás.	Para conocer aquellos factores que intervienen en el establecimiento de ambientes de colaboración docente e identificar si están o no presentes en el colectivo docente de la escuela destinada para el estudio.

	•La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo. •La asignación de tareas a cada uno de los miembros en función de sus conocimientos, habilidades y posibilidades. •El manejo de habilidades comunicacionales (p.4). Schmelkes (1995) “Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere de un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio” (p.53).		
Espacios de colaboración docente.	SEP (2013) afirma que “Favorecer, mediante el establecimiento de un tiempo dedicado especialmente al CTE, el encuentro del director y sus maestros, apoyados por el supervisor de zona, para abordar los asuntos técnicos, es dar un espacio formal al trabajo colaborativo entre profesores” (p.7). Artículo 14o del apartado I de las disposiciones generales de los CTE: La responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal docente. Sólo la capacidad de colaborar activamente, mediante una distribución adecuada del trabajo asegura el éxito de la tarea educativa (pp.11 y12).	La colaboración docente está presente en el quehacer cotidiano de los profesores, desde actividades que se hagan a nivel institucional como en el quehacer cotidiano de los docentes, al intercambiar estrategias y dificultades que presenten con su grupo, pero especialmente el CTE representa un espacio específico donde se puede dar con mayor claridad ese intercambio de experiencias que enriquecen la práctica docente.	Conocer aquellos espacios o momentos en los que los docentes pueden intercambiar experiencias y posibilitar el aprendizaje entre ellos. Reconocer la importancia de estos espacios y reflexionar acerca de cómo se da la colaboración entre los miembros del colectivo en dichos momentos.

Concepto de estrategia	Chandler en Contreras (2013): “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”(p.161).	La estrategia es lo que nos dirige hacia un propósito determinado. Es la manera de actuar para conseguir llegar a un fin, cumplir con un objetivo o alcanzar una meta.	Tener en claro el significado de una estrategia para identificar aquellas que el colectivo docente aplica para lograr que exista colaboración.
Papel de los directivos para fomentar la colaboración	Huertas y Rodríguez en Jiménez (2009) indica que, “con su accionar, el buen líder desarrolla modelos de trabajo colaborativo utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer en los objetivos grupales y ser emprendedor en beneficio de ellos” (p. 102). Fullan y Hargreaves (2000) se señalan una serie de acciones que deben llevar a cabo quienes tengan esta función en el centro educativo, las cuales consisten en: • Promover y coordinar la evaluación y el seguimiento sistemático de la tarea educativa, y usar los resultados de la evaluación para estimular el buen desempeño y corregir las deficiencias observadas. • Promover la colaboración profesional entre los profesores y la solución de conflictos, sin afectar la calidad del servicio.	Los directivos son quienes se encargan de orientar las acciones que se llevan a cabo en la institución, procurando tener un liderazgo compartido con los demás miembros del colectivo, de tal manera que la opinión de todos sea tomada en cuenta. De igual manera, es primordial para establecer ambientes de colaboración docente, que quienes dirigen también se involucren en las acciones que se realicen en conjunto, para que con el ejemplo muestre que no sólo delega responsabilidades sino que él es el primero en contribuir.	Reconocer la importancia que tiene la figura del Director dentro de la institución en y su relación con el establecimiento de un ambiente donde exista la colaboración docente.

	Promover y encabezar una relación de colaboración entre la escuela y las familias de los alumnos (p.14). Schmelkes (1995) un director “Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento” (p.63).		
Obstáculos que dificultan el trabajo colaborativo	“Frecuentemente las escuelas no funcionan como colectivos con metas y tareas comunes. La tarea del docente se realiza de forma aislada y no existen instancias apropiadas para el intercambio de experiencias, la discusión de problemas de la enseñanza y la toma de decisiones” (p. 43)	Uno de los principales obstáculos que dificultan el establecimiento de ambientes de trabajo donde exista la colaboración es cuando no se tienen metas u objetivos comunes, lo que hace que cada integrante trabaje de forma aislada o individualista al no tener un mismo fin por alcanzar. A esto se le suman los pocos espacios con los que se cuentan en donde verdaderamente pueda existir un intercambio de experiencias y aprendizaje mutuo entre docentes, donde puedan tomar decisiones hacia la mejora de la institución.	Conocer aquellos obstáculos que dificultan que exista colaboración docente y contrastar la información de los sujetos informantes para identificar si se presentan o no dichos obstáculos en el colectivo docente.

Importancia de la comunicación y el diálogo	Jiménez (2009) Es primordial lograr un clima democrático propicio, en el cual cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros y en el que cada idea es aceptada por el grupo para que, por lo tanto, rechazar una idea no signifique rechazar a la persona (p. 102).	Para que exista una toma de acuerdos en función de la mejora de la escuela, debe haber un intercambio de ideas, de opiniones donde sea válida la palabra de cada miembro del colectivo y donde se privilegie el diálogo como medio para expresar puntos de vista en armonía y mostrando también tolerancia ante las ideas de los demás. Para esto, es fundamental el papel de los directivos, quienes en ocasiones no aceptan opiniones que sean diferentes a las de ellos, tomando una postura autoritaria e intransigente, lo cual obstaculiza el proceso de la toma de acuerdos y se pierde ese sentido de unión que debe existir en un colectivo cuando se quiere que haya colaboración.	Reconocer la importancia del diálogo y la comunicación en el colectivo docente, como medio para la toma de decisiones y de acuerdos en el colectivo.
Beneficios del trabajo colaborativo	Guitert y Giménez en Maldonado (2007), 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	El trabajo colaborativo favorece el intercambio de experiencias, la autoevaluación y coevaluación de la práctica educativa, así como el logro de objetivos y alcance de metas comunes.	Reconocer la importancia que tiene el trabajo colaborativo con respecto a que contribuye a la mejora de la práctica docente, el colectivo en su conjunto y la mejora de la institución.

	saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción del conocimiento (p. 269). Sammons, Hillman y Mortimore (1998) afirman que “las escuelas son más efectivas cuando el personal construye un consenso sobre los objetivos y valores de la escuela y los pone en práctica mediante formas sólidas de colaboración en el trabajo y la toma de decisiones” (p.53).		
--	--	--	--

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD 271
MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN



Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias que implementa el colectivo docente para fomentar el trabajo colaborativo?			
Categoría	Referente empírico	Interpretación	Referente teórico
Intercambio de experiencias y apoyo mutuo	D: Me ha tocado poco tiempo con ellos, pero sí he percibido que comparten ideas, se ponen de acuerdo para las actividades. No he observado ningún tipo de resistencia a no querer hacer las cosas o tampoco he notado a nadie que esté encerrado en sí mismo, que diga yo acá solo. Como son seis maestros frente a grupo, hay buena disponibilidad al intercambio de experiencias, a compartir ideas. Me ha tocado un CTE con ellos y un poquito de la fase intensiva pero pues creo que ha sido una buena relación tanto entre ellos como ellos conmigo, entonces siento que ahí vamos. P8 MG: En la medida que nosotros tengamos la disponibilidad, que nosotros estemos abiertos a aceptar tal vez ciertas correcciones, a aceptar qué tanto conozco y qué tanto me hace falta aprender, qué puedo retomar de un compañero y qué puedo aportar yo al compañero en este caso. Más que nada el intercambio de experiencias, ideas y de conocimientos que tengamos, porque a veces quizás nosotros somos buenos en alguna materia	De la información obtenida a partir del diálogo establecido con los sujetos informantes, se puede rescatar que, para establecer ambientes de colaboración docente se requiere que cada uno tenga la disponibilidad para compartir ideas y experiencias, sin egoísmos que interfieran en dicho intercambio. Esto se da a partir de la confianza con la que cuentan los integrantes del colectivo para solicitar y ofrecer su ayuda a los demás miembros, dentro de un ambiente de armonía y compañerismo que fortalece las relaciones que establecen entre ellos. Para que se de dicho intercambio y apoyo mutuo entre compañeros, se requiere también de estar abiertos a la crítica y	

	o quizás no, pero intercambiando ideas y preguntando más que nada, perder el temor a que digan “yo no sé eso” o “me van a criticar” sino que podamos tener la confianza de dar y de recibir. P40 MEE: aportando ideas, ayudando a sus compañeros sobre qué metodología utilizar.P34 D: Creo que es importante compartir las experiencias en los espacios que se tienen aunque sean breves, es brindarnos como seres humanos no nada más como maestros sino ofrecer nuestra ayuda en cuanto al trabajo y en lo personal, ofrecernos la mano; en determinado momento cada quien va a necesitar uno del otro y es importante que sembremos ese espíritu de compañerismo no estando aislados, sino que en los espacios que tengamos poder compartir experiencias, tomar el agua juntos. P28 MG: En esta institución yo siento un ambiente de trabajo muy bueno, como misma es su pregunta con respecto a lo colaborativo, todos colaboramos en armonía, buen compañerismo, todos trabajamos en sintonía, nos comunicamos nos apoyamos unos con otros, de los conocimientos que unos tienen pues los aprovechamos otros, algunos tenemos quizás fortalezas o debilidades y pues nos vamos apoyando para que hagamos lo mejor posible lo que es nuestro trabajo. P7	de aceptar sugerencias, siempre y cuando se haga de manera constructiva y con el único fin de mejorar la práctica docente y garantizar el aprendizaje de los niños.	
--	---	--	--

	MG: Creo que todos, aquí no hay egoísmo, yo siento que todos aportamos y nos comunicamos en la manera que decimos, bueno yo no entendí o yo no tengo tal herramienta o tal material, será que se puede, nos apoyamos mutuamente. La verdad que como decíamos en la pregunta anterior el compañerismo, y pues tratamos de apoyarnos unos con otros para que esto fluya en buena armonía. P9 MEE: Por ejemplo si ellos me piden el apoyo, estoy en la disponibilidad para apoyarlos.P24		
Diálogo y toma de acuerdos	D: Pues creo que algo importante es, valga la redundancia, darle a cada persona la importancia que requiere y como decimos “En el pedir está el dar”. No estoy de acuerdo en que se exijan las cosas. Creo que cada persona, asumiendo su responsabilidad, puede lograr el cumplimiento. Creo que esa es una estrategia, de que el maestro no sienta una exigencia o un cumplimiento, digamos burocrático. También creo que es importante que se le explique a los maestros para qué es, o cómo lo siento yo el trabajo, supongamos una valoración de Matemáticas, entonces explicar en qué consiste el trabajo y decir: compañeros hay que hacer esto, aquí creo que está de más esto pero pues como así nos lo piden pues vamos a tratar de cumplir. Entonces en ese sentido creo	A partir de las diferentes percepciones de los sujetos informantes, se obtuvo que el diálogo es empleado para el intercambio de ideas dentro de un ambiente de respeto. En especial, quien dirige la institución implementa el diálogo como estrategia para tomar acuerdos, considerando diferentes puntos de vista de los demás integrantes del colectivo. Además de que evita las exigencias y actitudes de autoritarismo, tratando de ex-	Fierro y Rojo en SEP (2004): El establecimiento de un trabajo compartido sólo es posible a través del diálogo, que es el instrumento a través del cual se van esclareciendo los problemas y definiendo objetivos realistas en torno a los cuales se organizan los esfuerzos y se articulan las acciones. Sammons, Hillman y Mortimore (1998) afirman que “las escuelas son más efectivas cuando el personal construye un consenso sobre los objetivos y valores de la es-

	que los maestros entienden que algunas cosas son beneficio para los alumnos, para el trabajo que estamos haciendo y otras son para entregar; y pues en esa medida creo que podemos decir que el maestro va a cumplir porque ya le explicaste que es importante el trabajo y que te va a ayudar, que te va a servir. En cambio si yo llego y les exijo para pasado mañana esto porque me urge y en realidad hay cosas que sí son urgentes pero hay otras que nos programan fechas para entregar y para qué apuro yo a los maestros si lo voy a entregar hasta la otra semana; y pues ahí viene una parte muy importante que es la responsabilidad de uno como Director, porque en otras experiencias, incluso yo como maestra frente a grupo, se daba eso de que hacíamos hasta la parte que le tocaba al Director, por ejemplo: hay que entregar valoración de Lectura, entonces tú busca tu formato, llénalos, tú checa que cuadre, firma y todo; ósea el Director sólo va a entregar. Entonces eso a veces dificulta el trabajo de los maestros porque, lo hacen nada más por entregar y no le dan el valor pedagógico que pueda tener una actividad y otra que llega a ocupar tiempo porque necesariamente agotan el tiempo de clases para alguna entrega y además de que los desestabiliza, ósea ya no trabajan a gusto, sino pues ¡ay! ahora viene esto; lo ven como una carga pesada y no como que sean cosas que les sirvan. Eso yo siento trato, de que cualquier trabajo que	plicar y dar una razón o motivo a las actividades que se requieren realizar dentro de la institución, para que los docentes encuentren un sentido a lo que están realizando, logrando así que haya una mejor disposición hacia el trabajo. El diálogo ofrece también una manera para motivar al colectivo docente, ya que al término de alguna actividad llevada a cabo entre todos, se valoran los resultados que se obtuvieron de esta y el desempeño de cada profesor, reconociendo las habilidades de cada uno.	cuela y los pone en práctica mediante formas sólidas de colaboración en el trabajo y la toma de decisiones” (p.53).
--	--	--	--

	se les pida, que el maestro lo sienta como un beneficio, ósea voy a valorar lectura o voy a hacer comprensión lectora o voy, incluso ahora lo de peso y talla, bueno me sirve, porque entonces yo veo cómo están los niños y de algo me va a servir tener mi tabla de peso y talla, pero que lo veamos como algo que me va a hacer útil y no sólo por cumplir. Yo creo que en esa medida, de pedir las cosas, de explicarles a los maestros para qué me va a servir, creo que de esa manera hay mejor cumplimiento y mayor disponibilidad de los maestros para trabajar. P12. D: Sobre todo creo que aportando ideas, porque hay que saber cuándo los maestros pueden trabajar solos en el sentido de que se les encargó una comisión y dejarlos a su creatividad y también saber cuándo es necesaria la intervención de una autoridad. A lo mejor cuando hay manejo de recursos nos vemos limitados en algunas cosas, no pues vamos a preguntarle al Director o a la Directora, a ver qué posibilidad hay de tal o cual cosa; pero sobre todo en la aportación de ideas y sentir que en determinado momento lo que ellos hagan tienen el respaldo del Director, entonces ahí también delimitar las responsabilidades, ósea cuando damos una comisión en cuanto a un trabajo que se va a hacer por un bien común de la escuela sí es importante que los maestros sepan hasta qué puntos tienen la autoridad para hacer		
--	--	--	--

	tal o cual trabajo y en qué puntos es necesario solicitar la autorización del Director, para que después no digan pues usted nos dio la comisión y nosotros la hicimos a como pudimos y ahí está el resultado, sino que exista el diálogo. Entonces sería eso, la aportación de ideas y el diálogo que pueda existir con los maestros. P15 D: Yo creo que la estrategia principal sería el diálogo y el compartir experiencias, aportar ideas para el bien común, que sientan que no es autoritarismo de que las cosas se van a hacer así. Para que funcione el trabajo colaborativo creo que es importante el diálogo y que los maestros puedan sentirse a gusto con lo que están haciendo, que se sientan comprometidos hacia el trabajo pero no con un sentido de que no hay otra más que hacerlo sino que puedan trabajar con gusto. Creo que otra estrategia sería la motivación, ósea después de una actividad o durante la actividad pues la motivación siempre de parte de Director es importante para que puedan sentirse a gusto en el trabajo, decir al final del trabajo salió pues excelente, me gustó tal o cual cosa, salió muy bien tal actividad, entonces sienten ellos pienso yo que hay un interés, o a lo mejor el Director ni vio la actividad o ni estaba ahí, se fue temprano, pues creo que eso, la presencia del Director, el interés, el diálogo, la motivación, pues forman un con-		
--	---	--	--

	junto de acciones que nos llevan a lograr el trabajo colaborativo, entonces el darle el valor a cada maestro y reconocer sus habilidades, que son buenos para esto o para lo otro, creo que eso sería importante. P20 MG: Creo que dialogando, platicando y pues poner más que nada el respeto mutuo porque en algún momento vamos a necesitar de todos y es necesario que trabajemos en común acuerdo y en armonía, que haya tranquilidad, porque si en el centro de trabajo uno no se siente cómodo, a veces como que nos cuesta un poquito de trabajo llevar a cabo las cosas. P22 MEE: Pienso que sí están abiertos al diálogo porque siempre que yo les pido su opinión están en la mejor disposición. P8 MEE: Implementando su propia estrategia y sobre todo tomando en cuenta la opinión de los docentes porque si no, no se llevarían a cabo las actividades.P42 MEE: Pues yo he observado que sí es compartido con los compañeros, les toma en cuenta. Yo vi que ese día no le pareció y buscó que dieran otro punto de vista. En la Ruta de Mejora. P44		
--	---	--	--

	MG: Sí, hasta el momento yo creo que es compartido porque ella nos pide opinión, nos comunica tales situaciones y nos pide que aportemos qué pensamos, qué opinamos y qué podemos aportar, y pues de una manera tranquila, de una manera saludable ella lo hace y creo que eso es bueno. P26 MEE: Yo veo que hay mucho compañerismo y que se ponen de acuerdo para realizar las actividades. P4		
Organización y sentido de responsabilidad	D: Pues creo que en las actividades culturales, recreativas y cívicas que tenemos, creo que ahí se ve prácticamente la creatividad de cada maestro, ahí se ve cómo cada quien le pone el interés y ya cuando está el trabajo terminado, cuando pasó un evento podemos decir que salió bien o salió mal y creo que cada quien se siente satisfecho de haber hecho la parte que le corresponde. Para esto es importante la distribución de comisiones y decir bueno, tú te haces responsable de esto y no me vas a preguntar a mí director, pero hay sonido o hay material, ósea eso me ha funcionado en otros casos, es tu comisión ósea tú búscale cómo; y siempre les digo si en algo les puedo apoyar, adelante. Pero que sí cada maestro sienta la responsabilidad de que si salió mal esa parte que a tí te tocaba, pues tú eres el responsable de esa parte, entonces creo que si es neces-	Con base en lo señalado por los sujetos informantes, se puede decir que la organización de la escuela donde se llevó a cabo el estudio consiste en la distribución del trabajo a partir de comisiones, donde es asignada la parte que le corresponde a cada docente. A su vez, ellos asumen el compromiso de cumplir con en tiempo y forma con lo que se les ha encomendado, teniendo sentido de responsabilidad para contribuir hacia el logro de un bien común, hacia un mismo objetivo.	En los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en la Educación Básica se señala que: La responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal docente. Sólo la capacidad de colaborar activamente, mediante una distribución adecuada del trabajo asegura el éxito de la tarea educativa. Los alumnos no son responsabilidad exclusiva de un solo maestro. Su formación integral es responsabilidad del conjunto de profesores de la escuela, incluyendo a aquellos que los atienden en horarios

	rio de que vayamos trabajando eso de que tengamos una comisión. Ahí se refleja mucho el trabajo colaborativo, porque ahí se ve que está tu compromiso pero también el otro lado humano de decir te tocó esto pero yo te ayudo en eso y yo ya terminé mi parte, ahora te ayudo a tí, porque la importancia de verlo como una meta en común, no como la parte que te toca y ya, sino la parte que te toca, más el trabajo del otro para lograr una meta en común. P14 D: Pues como decía en un principio, yo siempre, y es algo que valoro mucho, a lo mejor y no se los he dicho directamente, pero algo que valoro mucho es que cada quien está siempre en lo que le toca estar, digo yo he visto escuelas en donde se juntan para el café en la mañana, se juntan en el recreo, entonces siempre hay como distractores del trabajo. Yo no soy enemiga de las relaciones humanas, porque son necesarias en cualquier organización, lo que soy enemiga es de descuidar o anteponer estas relaciones humanas o este tipo de convivencias, al trabajo y a la responsabilidad. Entonces algo que valoro aquí y que he visto es que cada quien está en su trabajo, y pocas veces se dan esos momentos en los que, pues ya fui al baño y me quedé platicando media hora con la vecina, entonces creo que el diálogo ha sido medible en ese sentido, ha sido lo necesario pero en buena medida, porque también cuando	De igual forma, el colectivo de la institución comparte el liderazgo, de tal manera que todos puedan aportar ideas y poder estar en sintonía para tomar decisiones que involucran a la comunidad escolar. De esta manera, no sólo el Directivo de la institución se encarga de dirigir las acciones que se emprenden, ni es sólo él quien asume la responsabilidad, sino que todos son en algún momento líderes capaces de responder y actuar ante las circunstancias que se presentan en la cotidianidad.	específicos, como el docente de educación física, el de inglés, el de cómputo o los profesionales de USAER. Los alumnos también son responsabilidad del director y del supervisor. De ahí la necesidad de unificar criterios, elegir estrategias comunes y coherentes entre sí y establecer políticas de escuela que sean conocidas y compartidas por todos (pp.11 y12).
--	--	---	---

	hablamos dentro de la escuela de otros asuntos, no quiere decir que esté mal, pero caemos en un conformismo de decir, lo más importante del diálogo es que me cuente su vida. Entonces, sí hay diálogo y relaciones humanas pero pues estamos desvirtuando la tarea por la que estamos a diario en una escuela, en nuestro papel como maestros. Hay diálogo en cuanto al trabajo, hay buena relación, creo que los maestros se conocen entre sí, tenemos dos maestros nuevos pero creo que, por ser un equipo pequeño, han logrado comunicarse, compartirse que aquí acostumbramos a hacer tal o cual cosa, que el timbre se toca así, que los días de cobro salimos a tal hora, que el cartel, que cuando alguien no viene, sí ha habido buen diálogo y creo que eso es básico también que para que logremos también que haya trabajo colaborativo haya diálogo y comunicación entre todos. El saber cómo funciona una cosa y que todos estemos en sintonía para eso, porque suele suceder que cuando le toca la guardia a tal maestra, pues todos disciplinaditos y ordenados, pero que no le toque la guardia a tal fulano de tal, porque entonces ya no lo hace bien, entonces en ese sentido hay diálogo, porque si alguien lo hace de tal manera es porque así se tiene que hacer, entonces los que llegan o se suman al trabajo pues se suman también porque son buenas medidas y que hay que continuar reforzándolo. P26		
--	---	--	--

	MG: Buenos pues, una es tratando de estar en tiempo y forma en los CTE, otra es trayendo el material que se nos haya requerido o trayendo el material que se nos haya pedido trabajar en ese momento, de esa manera colaboro para que pues podamos sacar adelante el trabajo que hay que hacer en ese momento. P16 MEE: Se organizan por comisiones y ya dependiendo de cada comisión tienen las actividades que van a realizar.P14 MG: Bueno, pues sería una estrategia más que nada romper el hielo, buscar ciertas dinámicas o actividades donde podamos participar todos, no nada más quedarme ahí encajonada, de hecho bueno, tal vez quizás no sea yo la persona principal, tal vez le corresponda más como romper el hielo o abrir esa parte con estrategias pues a la directora, que pues es la que nos baja lo que vamos a trabajar en ese momento, pero pues si en ese caso a mí me toca la verdad organizar pues ya sea con alguna reflexión o alguna actividad de pensamiento lógico matemático o de implementar algo, la idea es aplicar algo para hacer ameno el momento y poder comenzar a trabajar. P20 MEE: Pues yo he observado que se reúnen en equipos para llevar a cabo las actividades y tomar acuerdos. P6		
--	--	--	--

	MG: Pues dependiendo, si no es mucha la carga de trabajo pues individual, si no pues en equipo e incluso a veces la misma directora nos aporta cierto material, la verdad nos asesora y nos explica bien cómo debemos de trabajar. P12		
CTE	D: Pues, realmente creo que los Consejos Técnicos deberían ser ese espacio, o al menos se intenta, al menos en mi caso, de que sean espacios en los que los docentes comparten experiencias sobre su práctica docente y entonces realizan acciones para poder desarrollar alguna de las actividades compartidas, es decir, un maestro opinó en esta sesión sobre los rincones de lectura o de las Matemáticas, entonces ya surge la idea de implementar cierta actividad, ya ahí se está haciendo una comunidad de aprendizaje. Incluso también los CTE deberían servir para el estudio; cuando estamos ya en el servicio pocos son los maestros que van a un curso, que estudian una maestría, son contados. Entonces por qué no juntarnos para leer un artículo y decir “vamos a generar una actividad a raíz de eso” o por el gusto de aprender algo nuevo. Yo en otra escuela donde daba los CTE les decía a los maestros, y eso ya tiene algún tiempo cuando empezamos lo de los CTE, quizás el segundo ciclo, que después de la primera experiencia con los CTE los maestros como que no le veían mucho el sentido, entonces luego yo a esa escuela y recuerdo muy	El Consejo Técnico Escolar es considerado por los miembros del colectivo docente como un espacio para intercambiar experiencias, compartir diferentes puntos de vista y así tomar acuerdos en común que son integrados a una Ruta de Mejora Escolar donde se especifican las acciones compartidas que se llevarán a cabo en la institución, a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades que se tienen en cada grupo y en general en la institución. De igual manera, las sesiones del CTE representan un espacio de convivencia para el colectivo y les permite formar una comunidad de aprendizaje al momento de intercambiar conocimientos, estrategias y actividades que pueden llevar a	Según SEP (2013) los objetivos de los CTE son: -Revisar de forma permanente el logro de aprendizajes de los alumnos e identificar los retos que debe superar la escuela para promover su mejora. -Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela dirigidas a mejorar el logro de aprendizajes de los alumnos. -Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos disponibles dentro y fuera del centro escolar. -Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela, en función de las prioridades educativas. -Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela a partir de la identificación, análisis, toma de decisiones y atención de las prioridades edu-

	bien que les decía: “yo sé que a lo mejor no tienen el interés de estar en el CTE, que lo ven como una pérdida de tiempo o que a lo mejor les aburre, pero veámoslo ya no con la intención de que lo vamos a llevar a la práctica, porque al final de cuentas terminas haciendo papeleo para entregar y para que sepan que sí lo hice, sino que te sirva más bien para aprendizaje personal; vamos a pasarla bien en el CTE, es decir convivir, compartir, leer, aprender juntos, ósea si no te sirve para llevarlo a tu salón, que te sirva como formación personal; y una vez motivado el maestro, yo siento que sí lo hace en la práctica, si lo lleva a cabo. A mí me tocó ver que le llevaba actividades a los maestros “el basta numérico” “los cuadros mágicos”, entonces cuando ya lo haces con ellos, cuando ya les explicas, incluso leer un cuento con los maestros y lo hacíamos como si ellos fueran los niños y fueran ellos los protagonistas, se motivaban un poco más y decían “Lo voy a hacer con mis alumnos porque yo me sentí a gusto, aprendí, entonces creo que mis alumnos van a aprender”, entonces creo que esas comunidades de aprendizaje entre docentes, los espacios que se tienen son los CTE, para lo que quieras que te sirva ese espacio pero que te sirva para algo; que el maestro no sienta que fue a perder el tiempo. Entonces creo que esa colaboración entre todos puede generar comunidades de aprendizaje en el sentido que sientas que vas a aprender,	la práctica en su labor docente. De esta manera, la colaboración que se da durante este espacio ofrece una oportunidad de aprendizaje y formación personal para los docentes.	cativas del centro escolar y del involucramiento de las familias en el desarrollo educativo de sus hijos (pág. 10).
--	---	--	--

	que la colaboración te hace aprender de los demás. P42 D: Pues creo que bastante bien, creo que es una de las cosas que podemos valorar mucho de una escuela pequeña, de seis integrantes que participan en el CT, más dos personas de Educación Especial y el maestro de Educación Física, que hacemos un equipo de más o menos 9 personas, creo que el trabajo ha sido práctico más que nada, sin tantas vueltas; además de que en los CTE me gustan mucho las cosas prácticas, rápidas y que no nos lleven tanto tiempo. La característica de los maestros, en este sentido los de aquí, intentamos hacer las cosas rápidas y que no nos gane el tiempo de tardar elaborando un producto, lo más práctico que se pueda. P10. MG: Bueno, ahorita se da mucho lo que es el Consejo Técnico Escolar (CTE), ese es un punto muy importante porque ahí nos reunimos, intercambiamos ideas, vemos cuáles son las fortalezas y debilidades que tenemos en nuestro grupo y compartimos esas experiencias. Yo creo que ahí convivimos porque estamos, a parte del espacio que nos hace que estemos más unidos, por el tipo de trabajo que se realiza con la demanda de la Reforma Educativa, que es llevar a cabo ciertas cuestiones, como lo es la Ruta de Mejora, que tenga una secuencia en común, ahí creo que convivimos mucho. Prácticamente ahí convivimos e		
--	--	--	--

	incluso pues intercambiamos experiencias en cuanto a lo educativo y vamos todos colaborando en equipo viendo las mejoras que debemos aplicar, ahí siento que es el momento en que más convivimos. P14 MEE: Cada quien dando su punto de vista y elaborando el tema que le correspondía a cada equipo para llegar a una sola conclusión. P18		
Objetivos y metas comunes	MG: Las características, bueno yo creo que todos tenemos un fin, una meta en común un objetivo, tenemos que tener propósitos afines, qué es lo que queremos lograr, qué es lo que buscamos, con qué propósito lo hacemos pues para que esas características que debemos de tener ambos que es pues el fin común que debemos de lograr todos, pues sacar adelante todo trabajo que se nos presente, ya sea administrativo, educativo, creo que es fundamental la característica que debemos de tener todos que es pues todos tener una misma visión que es pues la mejora, en todo aspecto y en todo momento de lo que se presente. P6	Tener en claro lo que se busca o pretende conseguir es fundamental para orientar el rumbo hacia donde se van a dirigir todas las acciones que se emprendan en la institución. Para esto, es necesario acordar en consenso los objetivos y metas que se quieren alcanzar, de manera que todos se dirijan hacia una misma dirección y que prioricen estos objetivos, por encima de intereses personales. Dichos objetivos están en constante cambio, dependiendo de los avances o dificultades que se vayan presentando en el camino, y es el mismo colectivo quien determina los cambios necesarios a	Respecto a los objetivos de una organización Antúnez (1998) menciona que: “deben ser considerados como directrices que orientan el rumbo de las actuaciones que se desarrollan en el centro. Son, por tanto, propuestas que están en revisión y actualización continuas mediante procesos participativos y democráticos” p.18.

		realizar, en favor de la institución.	
Liderazgo directivo	D: Pues creo que un liderazgo compartido, diríamos. Creo que es importante que los maestros se sientan líderes en algún momento y que no vean al Director como por encima de ellos, sino que lo vean como parte de ellos. Entonces es muy importante que estemos en el mismo nivel, para que haya trabajo colaborativo, ósea sí hay un líder que te guía, que te orienta, que te apoya y que en cualquier situación es el que va al frente, digamos, pero para el trabajo colaborativo creo que es importante una colaboración entre iguales; ósea, yo como maestro también opino, puedo decidir y puedo aportar, también puedo ser líder en ese momento dependiendo de la actividad, no siempre el líder tendría que ser el Director. Entonces ese liderazgo compartido o incluso cuando no está el Director, que se pueda desarrollar la actividad, porque pues si tenemos un plan de una actividad pero a última hora el Director no pudo estar o se enfermó o se fue, que se yo, que la actividad se realice como si estuviera el Director, porque hay un equipo de trabajo, ósea todos son líderes; y liderazgo en el buen sentido porque pues sabemos que hay quienes se sienten líderes y quieren mandar y quieren que se hagan las cosas como ellos deciden, entonces quieren que se hagan las cosas como ellos deciden. Eso	El líder de toda organización desempeña una labor en la que debe encontrar siempre un equilibrio entre la manera en que debe motivar, impulsar y coordinar a su personal para llevar a cabo las actividades que se requieren para que la institución funcione adecuadamente. En las ocasiones donde se pierde ese equilibrio entre ser demasiado autoritario o ser muy permisivos, se suelen originar situaciones de desorganización, rechazo hacia el trabajo por parte de los docentes, ambiente de tensión y malas relaciones, entre otras. Por tanto, establecer una visión de liderazgo compartido, donde se les permita a los docentes colaborar y formar parte del proceso de toma de decisiones durante la planeación y ejecución de las acciones, contribuye a tener una mejor respuesta por parte del colectivo y	Schmelkes (1995): “El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante para que el plan se lleve a cabo” P. 66

	sí sería importante para lograr el trabajo colaborativo. P22 MG: Ella desempeña un papel muy importante, porque a parte de ser la pieza principal en la institución creo que es la que va a hacer igual que pues toda la organización, la comunión que haya, la comunicación, creo que se va a hacer a través de ella, que tenga ese liderazgo, que sea una buena líder, no nada más que sea el jefe que mando, digo, ordeno, sino que sepa manejar las situaciones que se puedan presentar y que pueda haber buena armonía como decíamos para que saquemos un buen trabajo y saquemos adelante lo que es nuestra labor educativa. P24 MG: Bueno yo creo que en muchísimas cosas, creo que es lo primordial. Si uno se siente a gusto en el trabajo, en el ambiente de trabajo, yo creo que tu trabajo lo vas a desempeñar de la mejor manera, lo vas a hacer con gusto, con responsabilidad, con profesionalismo, con todo, porque si aún presentándose problemas, uno trata de sacar el trabajo, imagínese si tú te sientes bien en ese lugar, yo creo que mucho más rendirías. P34	que tengan una mejor actitud hacia el trabajo. El ambiente que se tiene en una institución, depende mucho de quien tiene la dirección a su cargo, pues dependiendo de la manera en que se comunica con su personal, los orienta y fomenta la colaboración, se puede tener un colectivo verdaderamente integrado o por el contrario, un colectivo fragmentado donde cada uno avanza en su propia dirección y en función de sus intereses personales.	
--	--	---	--

Pregunta de investigación	¿Qué situaciones enfrenta el colectivo docente al trabajar colaborativamente?		
Categoría	Referente empírico	Interpretación	Referente teórico
Solidaridad	D: Pues precisamente la actitud y la responsabilidad de que es tu trabajo y tienes que hacer la parte que te toca. Yo aquí he visto mucho la actitud y en ciertos momentos, ahorita que tocamos el punto, me preocupa a veces la situación de la actitud que pudiera tener uno cuando ve que el otro falla. Si uno ve que el otro falla, ah pues yo cómodamente pues también puedo fallar. En ese sentido cada persona tiene que mantener la actitud y responsabilidad, independientemente de que el otro falla porque pues todos fallamos en algún momento, pero sí esa tiene que ser la fortaleza y yo sí he visto mucho esa fortaleza aquí de que se ayudan mutuamente, suplen en ocasiones el trabajo del otro, pero sin esa mala actitud de que yo ya hice tu parte entonces ahora yo puedo fallar también, ósea no caer en eso porque podemos malinterpretar las cosas. P4	Asumir el valor de la solidaridad no es sencillo porque requiere de un verdadero sentido de compañerismo, lealtad hacia los demás y compromiso para el alcance de los objetivos y metas. Por ello, quien antes que nadie debe practicar este valor y servir como ejemplo hacia los demás es quien dirige la institución y con sus acciones poder promoverlo en la comunidad escolar. A partir del diálogo con los sujetos informantes, se puede decir que la solidaridad está presente en el colectivo docente de la institución, ya que sus integrantes han asumido una actitud de apoyo mutuo y desinteresado que les permite contar con un ambiente donde impera la colaboración, en especial en aquellos momentos donde algún docente no pudo realizar su función o cumplir con alguna tarea que se le ha encomendado. Ante dichas situaciones que se presentan en la cotidianidad, los miembros del colectivo suplen la función de quien en ese momento no pudo realizarla, sin una actitud negativa o renuente, porque tienen presente que ante	Schmelkes (1995) “Es necesario que el director de la escuela aprenda a ejercer este liderazgo, que es un liderazgo de apoyo y solidaridad, y también que los maestros aprendan a aceptarlo y a enriquecerlo” p. 32

	MEE: Pues yo digo que cuando falta alguna maestra y le toca realizar esa actividad, entre todos la sacan adelante. P54	todo está un fin común y el deber con la institución.	
Individualismo	D: Pues como es una escuela pequeña, prácticamente se mantiene la tranquilidad, cada quien en su espacio de trabajo. En lo que llevo aquí he atendido pocos, mínimos, contados los asuntos que me saquen de la rutina, de la actividad de revisión de documentos o cualquier otra cosa, pues sí se percibe un ambiente tranquilo, sobre todo prevalece cada quien en su lugar de trabajo, haciendo lo que le corresponde. P6 D: Creo que está ese individualismo precisamente, que exista esa mala actitud porque hablábamos de la actitud. Más que nada el trabajo colaborativo es cuestión de actitud, el saber que no soy el mejor ni el peor en ningún sentido; tengo cualidades y también tengo	El individualismo o aislamiento es una situación que se puede llegar a generar cuando no se está dispuesto a aceptar que, como todo ser humano, se cuentan con cualidades y también con defectos. El hecho de creer que se tiene la razón absoluta o que nadie sabe más que uno puede generar dificultades para relacionarse con los demás y aún más, trabajar en conjunto. En la tarea de educar se debe tener presente que las propias cualidades y defectos se complementan con las de los demás, de ahí el sentido de colaborar, es decir, poder enriquecerse con las aportaciones de otros y de igual forma estar dispuestos a compartir los propios saberes. En el caso de la institución donde se realizó el estudio, los momentos en que algún docente se aísla no es porque se tenga una actitud negativa o renuente hacia el trato con los demás, sino por el trabajo cotidiano y los pendientes que en	Flores y González “La educación es un proceso esencialmente social; por tanto, no puede construirse individualmente. Como cualquier construcción de conocimiento, se enriquece con el trabajo colaborativo, con la consulta y/o retroalimentación de los colegas e incluso con los puntos de vista de los alumnos y quienes pueden darnos ideas u orientarnos en el desarrollo de nuestros diseños de la tarea docente” p.18

	defectos y en determinado momento estas se compensan con las cualidades y defectos del otro. Creo que un obstáculo principal es ese individualismo o el creer o sentirse superior o inferior incluso a otro; ósea el decir a veces “es que a mí no me sale” o “es que yo no puedo”, pero tampoco el extremo de decir “yo lo hago” “yo lo sé todo”, que exista un equilibrio entre las cualidades y los defectos para poder trabajar con los demás. P32 D: Aquí pues igual y como es una escuela chica sí se nota más cuando alguien se individualiza, pero creo que no ha sido porque así se quiera o porque se tenga la actitud de que “yo acá me quedo” o “yo no me voy allá donde están mis compañeros” sino es más bien porque hay alguna actividad que hacer que te dejan ciertos días encerrado en tu salón o en la Dirección, depende de lo que tengas pendiente, entonces creo que no he observado que alguien se aísle	ocasiones requieren de mucho tiempo para poder realizarlos. Sin embargo, cuando se requiere de establecer acuerdos u organizar alguna actividad que se llevará a cabo en la institución, todos están en sintonía e integrados hacia el trabajo.	
--	---	--	--

	o se quede individual, y en los trabajos pues todos estamos integrados a la plática, a la conversación, todos estamos en sintonía. Creo que hay que trabajar mucho y luego si alguien llegara a aislarse, pues tratar de involucrarlo y que tengamos esa capacidad de notar cuando alguien anda ahí de individualista, poderlo acercar. P30		
Comunicación	MG: Bueno pues yo creo que si no hablamos claramente o no exponemos nuestras necesidades, si nosotros requerimos algo y no lo pedimos o no expresamos nuestras ideas, nuestras inconformidades o inquietudes, fundamentalmente ahí es la comunicación entre docentes y entre jefe y subordinados, subordinados y jefe y así, y más que vernos como jefe y subordinados hay que vernos como un equipo de trabajo donde podamos colaborar en armonía. P28 MG: Yo creo que si existiera, que hasta ahorita por el momento no se ha presentado ninguna situación así, pero si se diera eso pues exponer cuál es la problemática,	En la dinámica de trabajo de una institución pueden surgir desacuerdos o situaciones que susciten inconformidades por parte de los miembros del colectivo, de ahí la importancia de la comunicación. Saber expresar las ideas e inquietudes con respeto y dentro de un ambiente de tolerancia y armonía contribuye a poder analizar la problemática, identificando aquello que genera el conflicto y así buscarle una posible solución. Además la comunicación permite que en una institución escolar se posibilite la planificación de acciones, la organización de las mismas, controlar y administrar recursos, así como dirigir adecuadamente al personal hacia el logro y alcance de las metas propuestas.	Quero, Mendoza y Torres (2014): La comunicación implica el cumplimiento de reglas, normas, políticas y lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo. Esto es la base fundamental de los procesos administrativos, como: la planificación, la organización, la dirección y el control de recursos, para alcanzar el logro de los objetivos y metas. P.23

	darle mucho énfasis a ese problema y ver cuál es la situación, qué lo está generando o por qué se está presentando y pues buscarle una solución de manera inmediata. P30 MG: Puede ser quizás cuando no queramos exponer o no nos sintamos cómodos o tal vez no nos sentimos a gusto con el trabajo o la forma en cómo nos trata un compañero o la directora en este caso, que le vuelvo a repetir, no se ha dado. Yo creo que sería esa la situación, si no expresamos no van a adivinar qué es lo nos acontece o qué nos incomoda o la situación que estamos viviendo, por eso necesitamos comunicarnos. P32 MEE: Cuando no se llega a un acuerdo, ósea todos deben estar de acuerdo en un solo punto de vista. P58		
--	--	--	--

Pregunta de investigación	¿Qué beneficios aporta el trabajo colaborativo al colectivo docente de la institución educativa?		
Categoría	Referente empírico	Interpretación	Referente teórico
Calidad	D: Pues creo que el término de “calidad”, cada quien o cada escuela se lo da. Comúnmente en los discursos políticos y digamos que en el ámbito educativo se habla mucho de la calidad educativa, pero es un término muy subjetivo, ósea no hay una definición, ¿con qué mides la calidad? ¿Cómo dices que aquí hay calidad?, ósea para que haya calidad tiene que funcionar todo en perfecta armonía, desde la infraestructura hasta el aprendizaje en sí mismo, es decir, el proceso de enseñanza. Entonces, eso es difícil de medir, de ver o evaluar. Entonces creo que la calidad se la imprime uno mismo, el equipo mismo le va a imprimir qué cantidad o calidad le vas a dar a lo que estás haciendo, así sea un homenaje, un acto cívico, cultural, así sea la enseñanza de la suma la resta, ósea con qué	La calidad de una institución va más allá de los recursos materiales o la infraestructura con la que se cuenta. Consiste principalmente en darle calidad a lo que se hace, y esto depende únicamente de los propios docentes, quienes con su accionar son responsables de la manera en que realizan su función tanto en el aula como en las acciones que se emprenden a nivel general en la escuela. Si bien es cierto que es difícil medir la calidad, esta se ve reflejada en el máximo esfuerzo que se hace para alcanzar o lograr algo. No se trata de pretender obtener algo perfecto, sino que exista una mejora notable y significativa. Es por esto que al colaborar y unir esfuerzos con los demás, se puede potencializar el alcance de una determinada acción, en busca del beneficio común y una constante mejora.	Schmelkes (1995) “La calidad depende de las personas que laboran en la escuela...porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos que disponen para hacerlo”.

	calidad te preparaste o qué actividad llevaste, que sean cosas de calidad y no nada más el decir “llevé tal materia, entonces di una clase de calidad” o “mi escuela tiene cortinas, sillas nuevas, tiene clima, entonces ya hay calidad”, entonces no en ese sentido sino en el esfuerzo que cada colectivo le imprima al trabajo que va a realizar. P38 MG: Contribuye mucho porque si nosotros como docentes o como maestros que reflejamos delante de nuestros alumnos y padres de familia, delante de los compañeros de trabajo, si nosotros nos encontramos física, psicológica y emocionalmente bien yo creo que vamos a transmitir cosas buenas y vamos a lograr también pues que los alumnos rindan, según nosotros somos el papel fundamental, lo que ellos van a ver en nosotros a veces somos el ejemplo a seguir, entonces, en la mayor medida creo que somos el reflejo		
--	---	--	--

	del espejo que van ellos a ver. P38 MEE: Ser más responsables, es decir, cumplir con lo que pidan en la Dirección o en proyectos para alcanzar una mejor calidad. P70		
Alcance de metas	D: Creo que muchos, lo principal es el logro de las metas. Si trabajamos colaborativamente se logran las metas a menor plazo, se hacen mejores trabajos, se aportan más ideas y sobre todo se logra un mejor aprendizaje en los niños, porque para todo debemos estar centrados en que todo lo que hagamos como escuela o institución debe ser para el aprendizaje de los niños, entonces creo que ahí viene una parte fundamental para lograr ese aprendizaje que es el compartir las experiencias entre los mismos docentes, entonces si trabajamos colaborativamente quiere decir que, si yo di primero el año pasado y me sirvió mucho algo	Al reflexionar acerca de los comentarios hechos por los sujetos informantes se entiende que el principal objetivo que se tiene como colectivo es: mejorar el aprendizaje de los niños. Para lograrlo primero se debe determinar qué tan lejos se quiere llegar y qué hacer para conseguirlo. Dentro del qué se debe hacer, la colaboración juega un papel primordial ya que posibilita la optimización del tiempo requerido para alcanzar metas. A su vez, para conseguir dichas metas debe existir un interés común por parte de quienes integran la institución educativa que los motive a tener la mejor disposición para compartir los saberes, experiencias y recursos con los que cada uno cuenta. Esto implica una decisión de cambio que cada integrante del colectivo debe	Schmelkes (1995) “Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere un cambio de actitudes, estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio” p. 55

	pues te lo heredo, te lo comparto y entonces ahora creo que tú lo puedes hacer bien. Lo contrario a eso sería de que yo di primero y a mí me funcionó, entonces lo guardo para cuando yo vuelva a dar primero. Entonces ahí no hay un interés común de ver bien la escuela sino el individualismo y el egoísmo de no compartir lo que sabemos. P36 MG: Pues en la medida que nosotros mismos nos propongamos, porque si nosotros nos proponemos que queremos lograr algo, algún objetivo en común o hasta dónde queremos llegar, yo creo que eso va a depender también de nosotros, qué tan lejos queremos llevar nuestro trabajo, hacia dónde vamos. ¿Qué es lo que debemos hacer? Pues yo creo que colaborar, ese es el sentido más importante, que colaboremos, que trabajemos en sintonía, que saquemos adelante el trabajo, que	asumir, para evitar adoptar posturas de individualismo, egoísmos o renuencia hacia el trabajo y acciones que se emprendan en la institución.	
--	--	---	--

	es lo fundamental. Aquí estamos con un solo objetivo que es lograr mejorar el aprendizaje de los niños, que ellos logren salir del rezago educativo que hay todavía, de problemas físicos y psicológicos que se puedan presentar también en los alumnos. P36		
Mejora de aprendizajes	MEE: Pues, yo siempre me enfoco a los niños, entonces podría decir que así se ven los avances del alumno. P60 MEE: Pues al docente, tomando un poquito de cada cosa para ver qué resultados le da para su propio grupo. P78 MEE: Pues ahí se vería más reflejado el avance, porque ya ves que cuando los papás apoyan los alumnos salen adelante, porque yo lo he visto. Yo siempre he hablado con los papás y he visto mucho avance con los niños. P82	Toda acción emprendida en la institución educativa debe estar siempre enfocada hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos. En este sentido, un colectivo docente que funciona adecuadamente, que colabora en un ambiente de respeto y solidaridad, que camina hacia el logro de objetivos comunes y que involucra a los padres de familia en el proceso educativo, puede ofrecer un servicio de calidad que garantice la obtención de mejores resultados en el aprendizaje de los niños.	Schmelkes (1995) “La escuela debe definir su proceso de mejoramiento de la calidad priorizando lo que realmente aprenden los alumnos” p. 30