

**UNIDAD AJUSCO**

**Condiciones del Trabajo Colegiado para el  
fortalecimiento del profesorado en la Escuela  
Secundaria Técnica: estudio de caso**

TESIS

Que para obtener el título de  
**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

Presentan:

**María del Carmen Hernández De la Garza  
Elma Ruth Hernández Rito**

**Asesor: Dr. Raymundo Ibáñez Pérez**

# Agradecimientos

A la Universidad Pedagógica Nacional,  
por habernos dado la  
oportunidad de desarrollarnos  
profesionalmente.

Y por habernos brindado durante  
cuatro años la facilidad de servicios y  
desarrollo.

Con un total agradecimiento a nuestro  
profesor y asesor el Dr. Raymundo  
por su gran apoyo y guía en este  
trabajo.

Porque sin su orientación no hubiese  
sido posible. Le agradecemos  
desde lo más profundo, su esfuerzo y  
dedicación!!

Por la motivación que siempre  
recibimos de su parte,  
y por haber confiado siempre en  
nosotras. Gracias!

# Agradecimientos

Agradecemos a cada uno de nuestros profesores, que con su valiosa contribución hicieron que lográramos nuestros propósitos profesionales. En especial a la profesora Alicia Carvajal, por todo su apoyo en este trabajo que lo enriqueció, así como su lado humano y cálido con el que siempre nos trató.

Muchas gracias a todo el personal de las Escuelas Secundarias Técnicas que participaron en la realización de nuestra práctica de campo, pues gracias a su colaboración y apoyo fue posible que se lograran los objetivos establecidos. Gracias a cada uno, directivos, maestros y personal administrativo, por su tiempo y apoyo. Nos llevamos una gran experiencia al haber trabajado con ustedes.

# Agradecimientos

## *Carmen Hernández...*

A **Dios**, por darme el valor que necesitaba para continuar mi camino, aún en los momentos más difíciles.

A **mis padres**, por darme la vida y con ello su incansable amor; y a **mis hermanos**, que siempre me han motivado en las buenas y en las malas.

A mi **esposo Luis** y a mis hijos **Carolina y Luis Miguel**, por todo el amor, la paciencia y el apoyo moral y alentador que me brindaron para ver llegar a su fin una de las metas de mi vida y para seguir adelante.

A **mis amigos**, que siempre han estado ahí, acompañándome y brindándome su amistad. En especial a **Ruth**, sin la cual no se habría podido materializar este trabajo, ya que gracias a su responsabilidad, esfuerzo y entrega, logramos complementarnos como un gran equipo.

# Agradecimientos

## *Elma Ruth Hernández...*

Desde lo más profundo de mi corazón quiero agradecer...

A ti mi **SEÑOR**, por tu fidelidad y tu infinito AMOR. Porque siempre me has guiado y respaldado en gran manera, y porque vi reflejado tu mano de poder para este gran logro. Gracias mi SEÑOR amado por esta enorme bendición y por ser el gran gozo de mi vida.

A mis **hermanitas**, por acompañarme en este recorrido, por todo su amor y apoyo alentador en los momentos difíciles y también en las alegrías. Gracias por ser mis confidentes y grandes amigas. Gracias por ser los pilares que sostienen mi vida.

A ti **mami**, que eres lo mejor que Dios pudo haberme dado, gracias por tu fiel amor, por tu incondicional apoyo, por todos esos esfuerzos y sacrificios para ayudarme a hacer posible un logro más.

Esta bendición es dedicada a ti, mi motor más grande en la vida.

# Agradecimientos

A mis **amigos (as)**, por su apoyo incondicional, por haberme motivado y acompañado en todo este proceso, así como en los momentos difíciles y alegres. Gracias a todos por ese cariño tan especial... Y gracias a mis **hermanos en CRISTO JESUS** por todas sus oraciones y cariño.

Y en especial, te agradezco a ti **Carmen**, porque representas la otra parte de este gran logro. Porque sin tu dedicación, entrega, y apoyo, no hubiese sido posible. Gracias por haber formado parte de este gran camino, por confiar en mí y por siempre demostrarme que en ti tengo a una gran y especial amiga y compañera. Este éxito es de las dos y le doy gracias a DIOS por haberte puesto en mi camino. Fuiste el mejor equipo que pude haber tenido.

También, agradezco y dedico este logro a **mi angelito del cielo**, por haber sido mi gran amiga y apoyo incondicional. Por haber estado siempre a mi lado cuando más lo necesité. Porque sé que este logro te hace igual de feliz que a mí. Desde donde estés **Yolotzin**, te dedico este trabajo y te envío todo mi cariño y siempre te llevaré en lo más profundo de mi corazón.

A cada uno de ustedes, de nuevo gracias. Los quiero con todo mi corazón.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
--------------------------	----------

## **Capítulo 1. Antecedentes de la Escuela Secundaria en México**

1.1. Breve panorama de la Escuela Secundaria en México.....	14
1.2. La Escuela Secundaria Técnica.....	20
1.3. Las Juntas de Consejo Técnico Escolar en la Escuela Secundaria: sus antecedentes y su concepción.....	25

## **Capítulo 2. El trabajo colegiado en la Escuela Secundaria**

2.1. El trabajo colegiado: su significado.....	33
2.2. Implicaciones del trabajo colegiado en la Escuela Secundaria.....	36
2.2.1. Ventajas que aporta el trabajo colegiado.....	38
2.2.1.1. La motivación del docente de secundaria para trabajar de manera colegiada.....	43
2.2.2. Dificultades que presenta para el docente el trabajo colegiado.....	46
2.3. Cómo promover el trabajo colegiado desde el centro escolar.....	50
2.3.1. La gestión como punto de partida para el trabajo colegiado.....	54
2.3.1.1. El papel del director: su implicación para favorecer el trabajo colegiado en el centro escolar.....	57

## **Capítulo 3. El trabajo colegiado como parte de la actualización docente**

3.1. Concepciones de formación docente.....	63
3.2. La formación permanente en el docente de secundaria.....	71
3.3. El trabajo colegiado dentro de la actualización docente.....	77

3.4. Las implicaciones del trabajo colegiado para el desarrollo de la escuela: maestros y alumnos.....	84
--	----

## **Capítulo 4. Estudio de caso: El trabajo colegiado en las Escuelas Secundarias Técnicas**

4.1. Metodología.....	88
4.2. Escenario.....	89
4.3. Los sujetos.....	89
4.4. Técnicas de recolección e instrumentos.....	90
4.5. Resultados obtenidos.....	93
4.5.1. Observación de Juntas de Consejo Técnico Escolar en las escuelas secundarias técnicas.....	93
4.5.2. Entrevistas a docentes.....	101
4.6. Análisis.....	116
Conclusiones.....	122
Referencias.....	126
Anexos.....	130



# Introducción

Como bien sabemos un factor clave para llegar a buenos resultados con los proyectos planteados en las escuelas, es la capacidad que se tenga para organizar el trabajo de manera conjunta, en donde todos los participantes, aún con sus diferencias, asuman objetivos comunes en aras de la mejora de la gestión y desarrollo de las escuelas.

Pero si bien el trabajo en equipo es una poderosa herramienta para las escuelas, su consolidación no es inmediata: se requiere de un proceso en el que los miembros de dicho equipo establezcan procesos de diálogos y pongan en juego tanto habilidades como actitudes orientadas a los fines comunes, más allá de los propósitos particulares.

El trabajo en equipo implica más que la organización de reuniones en donde se toman decisiones. Si bien estas son algunas de las tareas del equipo, su dinámica debe orientarse hacia el desarrollo de estrategias encaminadas a la mejora de la escuela. El camino para aprender a trabajar en equipo no está exento de obstáculos y conflictos, sin embargo, el mismo proceso y los resultados que se pueden obtener serán, generalmente, más sólidos que los esfuerzos de carácter individual.

En nuestros tiempos es notable que el trabajo colegiado de profesores todavía no logra concretarse a plenitud, ya que éste es insuficiente, dificultándose la integración de equipos de trabajo así como llevar el análisis y la reflexión permanentes a reuniones de tipo colegiado. Y la riqueza del trabajo colegiado consiste precisamente, en la participación activa, organizada y entusiasta de los docentes que se manifiesta en sus iniciativas plasmadas en la planeación, realización y evaluación de proyectos destinados a fortalecer la calidad educativa que, sin duda, nuestro país necesita hoy.

Y si los profesores no dan ejemplo de trabajo colaborativo mediante prácticas basadas en el trabajo en común, la coordinación y la ayuda mutua, difícilmente podrán ser creíbles y conseguir las capacidades que, en ese sentido, parece que deberían pretender en los alumnos.

Por tanto, es importante no olvidar que un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco, convirtiéndose así, en un equipo productivo y eficiente.

De acuerdo con la problemática, en este trabajo se analizan las condiciones escolares que contribuyen al desarrollo del trabajo colegiado y al fortalecimiento de los maestros en la escuela secundaria técnica. Así como también conocer y valorar las posibilidades que ofrece el trabajo colaborativo como estrategia para el desarrollo profesional del docente de secundaria; conocer las características del trabajo colegiado, así como las ventajas y limitaciones que presenta; y, recuperar las diferentes formas que el trabajo colegiado adquiere al llevarse a cabo reuniones de Consejo Técnico Escolar<sup>1</sup>.

El presente estudio quedó conformado por cuatro capítulos. En el primer capítulo, *Antecedentes de la escuela secundaria en México*, se presentan de forma general los antecedentes de la escuela secundaria en México, así como las características principales y funciones de la escuela secundaria técnica, y por último, el surgimiento, concepción y funciones de las juntas de consejo técnico.

---

<sup>1</sup> El Consejo Técnico Escolar es un momento de reunión de todos los maestros en la escuela, que tiene un triple carácter: es formal, porque está reglamentado; es colegiado, porque convoca a toda la planta docente, y tiene un propósito establecido: intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza (Fierro, 1994:12).

En el segundo capítulo, *El trabajo colegiado en la escuela secundaria*, se abordan aspectos importantes sobre el trabajo colegiado en la escuela secundaria, desde su significado, así como sus implicaciones, ventajas y limitaciones, cómo puede promoverse desde el centro escolar, cómo la gestión puede ser el punto de partida para que pueda llevarse a cabo de manera favorable, y cómo el papel del director puede favorecer dicho trabajo dentro de la institución.

El tercer capítulo aborda *el trabajo colegiado como parte de la actualización docente*, brindándonos distintas concepciones acerca de la formación docente, así como la importancia de la formación permanente en el docente de secundaria. Cómo el trabajo colegiado debe formar parte de la actualización de los maestros, y por último, las implicaciones que presenta el trabajar de manera colegiada en el desarrollo de la escuela, es decir, tanto en el trabajo de los docentes, así como el de los alumnos.

Como cuarto capítulo, *El trabajo colegiado en las escuelas secundarias técnicas*, se presenta el estudio de caso que se llevó a cabo en dos escuelas secundarias técnicas, las cuales llamaremos: la técnica “A”, y la técnica “B”, en donde se realizaron algunas observaciones de las Juntas de Consejo Técnico que llevan a cabo cada fin de mes, así como algunas entrevistas a los docentes de dichas instituciones educativas.

En dicho capítulo se muestra el formato de los instrumentos de investigación utilizados, también se hace una breve descripción de los sujetos con los cuales se interactuó para dicho trabajo de campo, así como el vaciado de los resultados obtenidos durante las observaciones y entrevistas realizadas y, como último momento, el análisis de dichos resultados obtenidos haciendo una relación con los planteamientos teóricos de los distintos autores consultados para este estudio.

Para finalizar este estudio, se presentan las conclusiones construidas a partir de un análisis crítico sobre los distintos aspectos esenciales que al trabajo colegiado refiere,

obteniendo una postura sobre la importancia que radica al llevar a cabo este tipo de trabajo dentro de las escuelas secundarias técnicas, así como sus contribuciones para la mejora de la calidad educativa. Esperando provocar esa misma reflexión a los lectores de esta temática en cuestión. Y también se presentan las fuentes consultadas para el desarrollo del presente estudio, así como los anexos que ilustran parte del proceso llevado a cabo.

***“La escuela secundaria resolverá un problema netamente nacional, el de difundir la cultura y elevar su nivel medio a todas las clases sociales, para hacer posible un régimen institucional y positivamente democrático”***

*Moisés Sáenz (1923).*

## **CAPÍTULO 1**

# **ANTECEDENTES DE LA ESCUELA SECUNDARIA EN MÉXICO**

## **1.1. Breve panorama de la Escuela Secundaria en México**

La educación secundaria es un nivel educativo que, de acuerdo al artículo tercero constitucional, se presenta como la tercera etapa de la educación básica en México, tiene una duración de tres ciclos escolares, es decir, tres años de estudio.

Sus orígenes pueden remontarse al siglo XIX, donde durante mucho tiempo se le denominó como educación media básica, para distinguirla del bachillerato.

Y fue hasta los primeros años de la última década del siglo XX cuando se estableció su obligatoriedad. Actualmente la educación secundaria se define como el último nivel de la educación básica obligatoria.

La enseñanza secundaria nace de la necesidad de que existiera un nivel educativo entre la educación primaria y la educación preparatoria, ahora conocido como bachillerato. Y muchos expertos afirman que la enseñanza secundaria debe brindar formación básica para responder al fenómeno de la universalización de la matrícula, preparar para los niveles superiores a aquellos que aspiran a continuar estudiando, preparar para el mundo del trabajo a los que dejan de estudiar y quieren o tienen que integrarse a la vida laboral y formar una personalidad integral.

Citando a Solana, et al. (1981), uno de los antecedentes de la educación secundaria en México al cual podemos hacer referencia se encuentra en la Ley de Instrucción de 1865, que establecía que la escuela secundaria fuese organizada al estilo del Liceo francés y que su plan de estudios debería cubrirse en siete u ocho años. Al igual que en la instrucción primaria, se establecía el control del Estado para este nivel educativo.

Cincuenta años después, cuando se celebró en 1915 el Congreso Pedagógico de Veracruz, del que se derivó la Ley de Educación Popular del Estado, la cual fue

promulgada el 4 de octubre de ese año (Santos citado por Zorrilla, 2004), fue el momento en el cual se instituye y regula de manera formal la educación secundaria.

Por este decreto se define la educación secundaria y se le desliga de la educación preparatoria que estaba destinada a los estudios profesionales. El propósito consistió en instituir una enseñanza propedéutica y que fuera un punto intermedio entre los conocimientos del nivel primaria y los que se impartían en la universidad. Sin embargo, es hasta un año después, en 1916 cuando se inician las clases para jóvenes que hubiesen concluido la educación elemental. No obstante, en ese entonces no se logró una definición de los objetivos de la secundaria que la distinguiera de los niveles educativos anterior y posterior.

Con referencia a su plan de estudios, éste fue planteado para tres años, proponiendo impartir conocimientos relativos a los medios de comunicación intelectual, de matemáticas, física, química y biología, entre otros. Pero al final sólo tuvo una duración de dos años, ya que en 1918 se replantearon los objetivos y en consecuencia, la distribución de materias.

Por otra parte, en 1923 en la Ciudad de México, el subsecretario de educación, el Dr. Bernardo Gastélum sugirió la necesidad de establecer una clara distinción de la escuela secundaria considerándola una ampliación de la educación primaria, teniendo como propósitos: realizar la obra correctiva de los defectos y desarrollo general del estudiante; vigorizar la conciencia de solidaridad con los demás; formar hábitos de cohesión y cooperación social, así como ofrecer a todos gran diversidad de actividades, ejercicios y enseñanzas, a fin de que cada cual descubriese una vocación y pudiese cultivarla.

Fue en el mes de diciembre de 1923, cuando el consejo universitario decide aprobar el proyecto del subsecretario Gastélum, el cual fue promulgado por el Secretario de

Educación Pública José Vasconcelos. Más tarde, el maestro Moisés Sáenz creó el departamento de escuelas secundarias<sup>2</sup>.

En el año de 1925 se expidieron dos decretos presidenciales, los cuales le dieron más solidez al proyecto de la educación secundaria. El primero fue el decreto número 1848 publicado el 29 de agosto, por el cual se autorizaba a la Secretaría de Educación Pública (SEP) para crear escuelas secundarias y darles la organización que fuese pertinente. El segundo decreto que se publicó el 22 de diciembre fue el número 1849, por el que se facultó a la SEP para que creara la Dirección General de Escuelas Secundarias que se encargaría de realizar la administración y organización del nivel (Zorrilla, 2004: 3).

En 1926 se inaugura la primera escuela secundaria nocturna. Se tiene como referencia que la secundaria implica escuelas flexibles en sus sistemas de enseñanza, diferenciadas y con diversas salidas hacia distintos caminos de actividad futura. Dicha referencia ayuda a entender la evolución que ha tenido este nivel educativo.

Con el tiempo se fueron creando distintas formas institucionales para la enseñanza secundaria, hasta llegar a lo que actualmente se conoce como las modalidades de secundaria general, secundaria técnica y telesecundaria.

Poco a poco empezaron a aumentar las escuelas secundarias y en 1927 se clasificaron como escuelas oficiales, ya sea que fueran federales o estatales, y las secundarias particulares serían identificadas como incorporadas o no incorporadas a la SEP.

La escuela secundaria se fue distinguiendo de la educación preparatoria al mismo tiempo que se fueron tomando decisiones para definir el tipo de escuelas que ofrecían este nivel educativo.

---

<sup>2</sup> La Secretaría de Educación Pública fue creada en 1921 y José Vasconcelos fue su primer titular.



En noviembre de 1926, con el propósito de que México formara parte del debate mundial sobre la naturaleza de la enseñanza secundaria, la SEP convocó a la Asamblea General de Estudios y Problemas de la Educación Secundaria y Preparatoria con la participación de representantes de todos los estados, así como maestros de escuelas públicas como privadas. Teniendo como conclusiones (Santos citado por Zorrilla, 2004:4):

- a) Los planes y programas deben ajustarse de manera que sean útiles y aplicables.
- b) Deben escucharse las opiniones de maestros, padres, delegados estudiantiles y gremios para realizar las modificaciones al plan de estudios.
- c) La secundaria debe incluir en sus programas de estudios contenidos vocacionales de acuerdo con el medio en que funcione cada escuela, y así, se establecerá un vínculo entre la secundaria y la enseñanza técnica.

A partir de los años treinta la educación secundaria se concibió con un carácter social, dando lugar a que se viera como una unidad dentro del sistema educativo nacional. Y teniendo así como consecuencia, incluir una formación de carácter técnico, ofreciéndoles a los estudiantes elementos de capacitación para el trabajo.

Entre los años de 1939 y 1940 el Departamento de Educación Secundaria se convirtió en Dirección General de Segunda Enseñanza, y también se estableció un solo tipo de escuela secundaria, cuya formación se extendería a tres años, dando lugar a la modalidad de secundaria general, la cual hasta 1958 se le consideraba la única modalidad de educación secundaria, donde posteriormente se le podía distinguir de otra modalidad denominada secundaria técnica, que se encargaba de ofrecer una educación en ciencias y humanidades, así como actividades tecnológicas para promover en el educando una preparación para el trabajo.

Durante los años de 1964 a 1970 el Secretario de Educación Pública, Agustín Yáñez introdujo la telesecundaria con motivo de atender la necesidad de aumentar la capacidad en el servicio educativo de este nivel.

Durante los años setenta en el Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE), se acordó que la secundaria al igual que la primaria se organizara por áreas de conocimiento en vez de asignaturas, dichas áreas fueron: matemáticas, español, ciencias naturales (que agrupaba biología, física y química), ciencias sociales (historia, civismo y geografía), y además estaban las materias de tecnología, educación física, lengua extranjera y educación artística.

En el año de 1981 se establece la Subsecretaría de Educación Media Básica para administrar, controlar y evaluar los servicios escolarizados de educación secundaria, estando bajo su cargo la Dirección General de Educación Secundaria (DGES), la Dirección General de Educación Secundaria Técnica Básica (DGESTB) y la Unidad de Telesecundaria.

Ya en los años noventas, la federación, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación firmaron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), teniendo como propósito dar solución a las desigualdades educativas nacionales y mejorar la calidad de la educación básica.

Como consecuencia del ANMEB se estableció en julio de 1993 la obligatoriedad de la educación secundaria<sup>3</sup>, incrementándose a nueve años la escolaridad básica obligatoria, es decir, seis años de primaria y tres de secundaria. Esta decisión implicó una reforma importante del artículo tercero de la Constitución. De esta manera, el derecho a la educación se amplía en términos de los años de escolarización básica, así como la responsabilidad del Estado para garantizarlo.

---

<sup>3</sup> Ver a Solana, Fernando. et al. (1982). *Historia de la educación pública en México. México, SEP/FCE.*

En suma, la educación secundaria fue creciendo e instalándose a lo largo del tiempo en México, persistiendo las tres modalidades de atención, es decir, la secundaria general, la secundaria técnica y la telesecundaria.

Hoy en día la educación secundaria se comprende como un nivel de educación básica obligatoria, estando bajo cuestión constantemente, debido a que se le demandan nuevos contenidos y formas de llevarla a cabo, de manera tal que sea pertinente a las circunstancias presentes y representativas para el futuro de los adolescentes.

## **1.2. La Escuela Secundaria Técnica**

Los orígenes de la educación técnica pueden remontarse al año de 1856 cuando el Presidente Ignacio Comonfort aprobó el decreto mediante el cual se creaba la Escuela de Artes y Oficios, cuya finalidad era orientar en forma moderna la actividad de la clase trabajadora del país para que estuviera acorde con la nueva tecnología surgida a principios del siglo. En cuanto a su reglamentación, establecía dar instrucción, educación y moralidad conveniente a las clases trabajadoras; dar ocupación, bajo condiciones benéficas, a los trabajadores que no la tuviesen; renovar las artes industriales y los viejos métodos y materiales, sirviendo la escuela de cuerpo consultivo a todos los empresarios y fabricantes.

La instrucción que podía recibir el naciente proletariado mexicano de la Escuela de Artes y Oficios era: herrería, carpintería, carrocería, talabartería, cantería, sastrería y zapatería; teniendo como intención vincular de manera estrecha al trabajador con la industria por medio de la educación.

Pero debido a la inestabilidad que presentaba en esos momentos el país por la Guerra de Reforma, la Intervención Francesa y el Imperio de Maximiliano de Habsburgo, se suspende la enseñanza técnica. Y años más tarde, con el fusilamiento de Maximiliano y el regreso de los liberales al poder, se decreta la Ley Orgánica de la Instrucción Pública del Distrito Federal, en la cual se incluye la enseñanza útil, la reinstalación de la Escuela de Artes y Oficios y la de Comercio.

Durante el período del Porfiriato, la Escuela de Artes y Oficios integró la Escuela Práctica de Maquinistas que funcionó como Escuela de Enseñanza Especial; y en 1901 se crea la Escuela Miguel Lerdo de Tejada de Artes y Oficios para mujeres (en la que actualmente funciona la Escuela Secundaria Técnica No. 1).

En 1910 se celebra el primer Centenario de la Independencia, con lo cual se funda la Escuela Corregidora de Querétaro de Artes y Oficios de Mujeres (actualmente Escuela Secundaria Técnica No. 10).

Durante el proceso de la Revolución Mexicana, con el gobierno de Madero, la enseñanza tecnológica básica se postergó debido al alto costo que implicaba la dotación de talleres y laboratorios.

Fue hasta 1921, con la creación de la Secretaría de Educación Pública, que José Vasconcelos estableció las Escuelas Técnicas destinadas a la capacitación de obreros calificados y promovió la creación de las Escuelas Agrícolas. Para 1923 creó la Dirección de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial y, en 1924, el Presidente Álvaro Obregón, declaró la obligatoriedad de la enseñanza industrial, como una prioridad para tener mano de obra calificada que restaurara el país.

Es hasta el año de 1931 cuando se organiza la currícula de la enseñanza técnica con base en dos ciclos fundamentales de estudio: la Escuela Preparatoria Técnica de cuatro años y la de Altos Estudios Técnicos de tres años.

Con la presidencia de Lázaro Cárdenas se crea en 1935 el Instituto Nacional de Educación para Trabajadores, cuya misión era establecer escuelas secundarias, preparatorias y superiores para “la enseñanza útil.” En 1937 crea el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial que se encargó de elaborar la currícula de enseñanza técnica.

En 1944, el gobernador del estado de Durango, el Gral. Velázquez, inició el ciclo prevocacional del Instituto Tecnológico de Durango, estableciendo así el inicio de la educación secundaria técnica en la provincia, ya que sólo existían escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal.

En el año de 1948 se inició la edificación del Sistema de Institutos Tecnológicos Regionales, que tenían como principio las escuelas secundarias, las cuales fueron coordinadas por una Comisión de Estudios de los Tecnológicos Foráneos, que dependían del Instituto Politécnico Nacional.

Es de 1951 hasta 1959 que las escuelas secundarias públicas con materias tecnológicas estaban controladas por el Departamento de Enseñanzas Especiales de la Dirección General de Segunda Enseñanza.

Cabe mencionar, de acuerdo con Ibáñez (2008), es hasta finales de los años 70 cuando surge la escuela secundaria técnica, teniendo como doble objetivo, por un lado, brindar estudios de secundaria con una formación en las áreas científicas y humanísticas; y por otro, una formación tecnológica, que le permita al estudiante incorporarse a una actividad productiva (cabe aclarar que en esta modalidad aún se siguen ofreciendo talleres).

Un paso determinante dado por la Secretaria de Educación Pública a favor de las escuelas de enseñanza técnica en general, fue la reestructuración del plan de estudios de secundaria que dio origen a la secundaria técnica. “En este tipo de secundaria se imparten materias académicas para obtener los conocimientos necesarios para continuar estudios superiores, y a la vez se capacitaba a los alumnos en adiestramientos industriales, agrícolas o comerciales específicos de la región, con el propósito de que aquellos jóvenes que no puedan o no deseen continuar estudios superiores, no queden desamparados por falta de elementos de lucha, sino por el contrario, estén en capacidad de incorporarse a la vida productiva del lugar” (Solana, 2001:499).

Fue en la Escuela Rafael Dondé (actualmente Escuela Secundaria Técnica No. 59), donde se realizó el plan experimental para la evaluación de los beneficios de las futuras

secundarias técnicas. Una vez comprobada su eficacia, se estableció la Escuela Normal para maestros de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial.

Para el año de 1960 se creó la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales (DEGETIC). Y ya en 1969 se cambiaron sus siglas y nombre, por el de Dirección General de Enseñanza Tecnológica (DEGET).

En el año de 1974 existían en el país cuatro modalidades de enseñanza secundaria técnica, las cuales eran: industrial y/o comercial, agropecuaria, forestal y pesquera, que estaban adscritas a diferentes instituciones.

En las escuelas se imparten las materias correspondientes a la educación media básica capacitando así a los alumnos en el trabajo productivo de cada una de las modalidades de especialización ya mencionadas. Es importante señalar que sus estudios son equivalentes a los de la secundaria general, situación que permite el acceso al nivel medio superior.

En septiembre de 1978, se inició un proceso de descentralización administrativa por medio del cual se creaba la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), que se encargaría de la educación que se impartía en las escuelas tecnológicas agropecuarias, pesqueras e industriales, tomando la denominación actual de escuelas secundarias técnicas, y dependiendo en el área administrativa de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT).

Cabe mencionar que “actualmente existen en el Distrito Federal 120 escuelas secundarias técnicas que son supervisadas por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas” (<http://www2.sep.df.gob.mx/info-dgest/archivos/directorio-de-est-df.pdf>).

Como podemos notar en este breve recorrido de antecedentes de la escuela secundaria técnica, lo que se buscaba con ésta era brindarles a los alumnos una educación basada en las nuevas tecnologías, capacitándolos para actividad productiva que respondiera a las necesidades que el ámbito laboral demandaba.



### **1.3. Las juntas de Consejo Técnico Escolar en la Escuela Secundaria: sus antecedentes y su concepción**

Los Consejos Técnicos Escolares abren una oportunidad para lograr un trabajo conjunto de la comunidad escolar orientado a mejorar la calidad de la educación, y la convivencia entre sus miembros.

Respecto a la organización de la escuela secundaria, la autoridad educativa decidió que para desarrollar el plan general de actividades se estableciera en cada plantel un consejo técnico formado por el director, tres profesores de planta, tres de asignatura, un alumno por cada grado y un representante de la sociedad de padres de familia.

“En cada escuela secundaria técnica funcionará un organismo de colaboración y consulta, denominado Consejo Técnico Escolar, destinado a auxiliar al director en la planeación, programación y evaluación de las actividades educativas y en la solución de los problemas concretos que pudieran presentarse. Si hubiera más de un turno, podría constituirse un Consejo Técnico por cada uno de ellos”<sup>4</sup>.

Los Consejos Técnicos se constituyen como el órgano de excelencia de las escuelas, para garantizar el ofrecimiento de una educación de buena calidad, mediante la participación consciente y decidida de todos los docentes que la conforman. En ellos se plantea la necesidad de transformar la gestión burocratizada hacia un tipo de gestión colegiada y más pedagógica.

---

<sup>4</sup> Artículo 39 del Consejo Técnico Escolar. Supervisión de Escuelas Secundarias Técnicas. SEP. Consultado el 06 de junio de 2009.

Son un órgano colegiado de carácter consultivo e interdisciplinario, integrado por personal docente, que mediante un esquema participativo, propone estrategias alternativas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Su objetivo es promover la participación sistemática de los docentes, en un marco de interdisciplinariedad, que permita la generación de propuestas alternativas que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa.

Una comunidad educativa que dialoga, participa, se involucra y aprende a relacionarse armónicamente con respeto, solidaridad y sin discriminación, es la condición para el éxito de los Consejos Técnicos Escolares dentro de las instituciones educativas.

Algunos de sus rasgos distintivos son:

- Integrada por docentes.
- Propositiva.
- Participativa.
- Órgano colegiado.
- Consultiva.
- Diseña estrategias para el mejoramiento educativo.
- Función integradora.
- Órgano de apoyo académico a la dirección.
- Dinámica y prospectiva.
- Sólidos principios de ética, identidad y vocación.
- Interdisciplinaria.
- Espacio académico que permite el debate respetuoso en un amplio contexto de libertad de expresión.

De acuerdo con la SEP las funciones que los Consejos Técnicos deben cumplir son:

- Revisar periódicamente los contenidos de los programas de estudio para la educación secundaria y de los enfoques para su enseñanza.
- Fomentar y desarrollar estudios e investigaciones sobre los contenidos y campos formativos del currículum nacional para apoyar su mejoramiento continuo.
- Analizar los resultados de aprendizaje y el logro de los propósitos planeados para este nivel, a partir de las evaluaciones realizadas a nivel nacional e internacional o bien mediante estudios específicos promovidos por los mismos Consejos.
- Proponer a la Secretaría de Educación Pública, a través del Consejo Consultivo General, la actualización de los contenidos curriculares, a fin de que sean congruentes con los avances de la investigación educativa y de las ciencias, pertinentes a los intereses y necesidades educativas de los alumnos y relevantes por la formación que promueven en los alumnos y su impacto en la sociedad ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx): consejos técnicos, consultado el 06 de junio de 2009).

Respecto a su organización, los Consejos Técnicos, por su área de atención, se organizan en comisiones académicas y éstas, a su vez, en subcomisiones y grupos de trabajo específicos.

Los grupos de trabajo, entre otras variantes, atenderán la evaluación de los contenidos de las diversas asignaturas que conforman los planes de estudios vigentes.

Por sus etapas de realización, el trabajo de los Consejos Técnicos se clasifica:

- a) Planeación del proceso educativo.
- b) Seguimiento del proceso educativo.
- c) Evaluación del proceso educativo.

Por su estructura, los Consejos Técnicos funcionarán mediante:

- a) Una asamblea general.
- b) Una mesa directiva.
- c) Comisiones académicas.
- d) Subcomisiones académicas (por ejemplo, por áreas de conocimiento).
- e) Grupos de trabajo académico (por ejemplo, por cada asignatura).

Acerca de la convivencia escolar, la cual es una dimensión de la vida escolar de alto significado para la calidad de los aprendizajes tanto como para la calidad de vida de quienes interactúan al interior de las escuelas, se estima que el Consejo Escolar pueda cumplir una importante función en el mejoramiento del reglamento de convivencia, porque en dicho reglamento se define, por una parte, el conjunto de normas y sanciones que los y las estudiantes deben respetar, y por otra, los procedimientos que los docentes deben aplicar para una buena convivencia.

Es así, como la convivencia escolar sería un buen inicio de trabajo colectivo para el Consejo Escolar, toda vez que interese a cada uno de sus miembros.

Una de las maneras para lograr un buen funcionamiento de los Consejos Escolares es generar un equipo de trabajo para realizar acciones que permitan mejorar la calidad de la educación; así los principios fundamentales para su formación son: la participación inclusiva, la creatividad, la reflexión y aprendizaje y la acción integrada.

**Participación inclusiva:**

La participación inclusiva refiere a que la dinámica de funcionamiento de los Consejos Escolares se sostiene en la participación activa de todos los miembros del grupo. Se reconoce que cada miembro del grupo tiene algo valioso que contribuir, y por lo tanto,

cada persona es valiosa por su saber, su experiencia y su representatividad (representa el pensar y el sentir de los otros miembros de la comunidad educativa).

**Creatividad:**

Las prácticas creativas e innovadoras dan vida al funcionamiento grupal, además de volverse un aporte a toda la comunidad y está ligada a asumir desafíos, lo que implica desarrollo y crecimiento.

**Reflexión y aprendizaje:**

El Consejo Escolar es un espacio para dialogar sobre materias de interés para todos los miembros de la institución educativa, por lo tanto, reflexionar en conjunto es una instancia de construcción colectiva y aprendizaje social.

**Acción integrada:**

La acción integrada será el propósito de los Consejos Escolares, es decir, cuidará que cada acción que se realice sea producto de un trabajo sistemático en equipo, basado en la participación y la creatividad, mediatizado por un proceso de reflexión que se expresa en la capacidad de construir alternativas de solución y desarrollo en las materias de interés.

Si se plantea que los Consejos Escolares funcionen como equipo de trabajo para el mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario sentir confianza y respeto por cada uno de los miembros que componen el Consejo, independientemente de su edad, sus creencias, sus opiniones, su género y/o el cargo o representación que ejerce al interior del Consejo Escolar.

La confianza y el respeto son esenciales para construir lo que necesitamos desarrollar: una organización interna que sea democrática y participativa que trabaje por la educación de forma comprometida.

Para lo anterior necesitamos como equipo de trabajo:

- Conversar, dialogar y discutir sobre los propósitos del Consejo Escolar.
- Definir y redactar de forma participativa los objetivos del Consejo Escolar.
- Conversar y definir las visiones y proyecciones del Consejo Escolar.

Algunas preguntas para establecer objetivos y prioridades son:

- 1.- ¿Dónde estamos?
- 2.- ¿Qué queremos hacer?
- 3.- ¿Cómo llegaremos ahí?
- 4.- ¿Cómo sabremos cuando llegamos?

Como podemos notar, los Consejos Técnicos Escolares son un espacio, formal, reglamentado, de carácter consultivo que tiene como propósito la discusión y el análisis de asuntos relacionados con la enseñanza. Una de las características de esta instancia es su estructura colegiada, esto es, está integrado por todos los miembros de la escuela o por sus representantes. Cuando se define la característica de “colegiado” del Consejo Técnico se hace referencia tanto a su conformación representativa, como al hecho de que se trabaja con base en la participación de todos.

De acuerdo con el programa de escuelas de calidad<sup>5</sup> se les define “entendiendo a éstas como aquellas que se responsabilizan de los resultados del aprendizaje de sus alumnos

---

<sup>5</sup><http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites.pdf>

y garantizan que adquieran los conocimientos prescritos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida” (<http://www.observatorio.org/comunicados/comun093.html>). Dicho programa menciona que el mayor alcance del Consejo escolar radica en que ofrece un espacio y un tiempo, dentro de la jornada escolar, para el intercambio académico entre los maestros y, en ese sentido, es una oportunidad, no la única posible, pero sí la única formalmente establecida para construir el trabajo colegiado en la escuela.

Y por otro lado, por las limitaciones que muchas veces presenta el Consejo Técnico Escolar, se habla de la necesidad de rescatar su trabajo, pero junto con el de otros posibles espacios de trabajo colegiado en la escuela como pueden ser: grupos por academias, grado, asignatura, intereses, etc., todos estos grupos pueden trabajar alrededor de asuntos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.

Por lo tanto, se plantea que los Consejos Escolares sean representativos de la diversidad de miradas y de opinión que existe en la comunidad escolar.

*“Trabajar en equipo es la capacidad de trabajar conjuntamente hacia un objetivo común, de renunciar ambiciones personales y fundir logros personales con los objetivos del conjunto. Esto es el combustible que permite que los individuos normales logren resultados extraordinarios”.*

Andrew Carnegie.

## **CAPÍTULO 2**

# **EL TRABAJO COLEGIADO EN LA ESCUELA SECUNDARIA**



## **2.1. El trabajo colegiado: su significado**

A pesar de que nuestra sociedad se caracteriza por el auge de los valores individuales, en el ámbito educativo todos los discursos administrativos, normas y recomendaciones, así como también algunos planteamientos psicopedagógicos (como el constructivismo y el aprendizaje significativo) optan por el trabajo en equipo, e incluso llegan a proponer el trabajo colegiado como remedio a cualquier tipo de problema que plantea la escuela.

Cuando se habla de trabajo colegiado en el marco de la institución escolar, se refiere al proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común, el cual necesariamente está abierto también a las aportaciones que los propios alumnos, y los padres de familia hacen al quehacer de la escuela.

El trabajo colegiado es una estrategia que se ha venido impulsando desde principios de los años noventa como parte de la política educativa; se pretende que las escuelas transiten de una cultura individualista a una colaborativa, en donde los resultados superen las capacidades individuales de sus integrantes. A este trabajo se le atribuyen bondades como: mejorar la práctica docente y los procesos de gestión escolar o institucional.

A partir de lo que nos dice López (2007), el trabajo colegiado, también conocido como trabajo colaborativo o en equipo, es un medio para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común. Tiene como base la participación comprometida y democrática, que debe realizarse en un ambiente de respeto a la diversidad, en busca

de la colaboración que se requiere para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan al conjunto de la institución.

A través de la información que se obtiene en el trabajo colegiado, los docentes y directivos logran una mejor comprensión del proceso de formación de los estudiantes y mayor claridad en los propósitos de su tarea educativa; no se limita al hecho de que varias personas trabajen juntas, sino que además, éstas, deben tratar de conseguir finalidades comunes, pues lo importante en este tipo de trabajo, es la meta en común y los objetivos que unen al equipo.

Colaborar resulta siempre provechoso para el trabajo de los profesores y el ejercicio de esta actividad constituye una característica positiva de la profesión docente. Además facilita a los profesores el acceso a nuevas ideas, establece relaciones personales más positivas, estimula la creatividad, adapta el currículum al contexto y a las necesidades del alumnado y, sobre todo, aumenta las oportunidades que los profesores tienen para aprender y avanzar en su propio desarrollo profesional.

Todo lo anterior nos lleva a sustentar que el trabajo colegiado es un medio privilegiado para entablar un proceso de diálogo encaminado al entendimiento entre sujetos que comparten una misma realidad y enfrentan problemas comunes, tales como los de la escuela.

Sin duda, la colaboración y el trabajo colegiado sólo son posibles mediante estructuras adecuadas, es decir, deben ser especialmente planas, ligeras, flexibles, y favorecedoras de una comunicación ágil, que ineludiblemente requieren de la constitución de equipos o unidades de trabajo.

Es así como, de acuerdo con el programa de escuelas de calidad<sup>6</sup>, entendemos que un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas, las cuales

---

<sup>6</sup> Ver documento consultado en: <http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites.pdf>

comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco. Se habla de una acción colaborativa en la que la discusión no es el objetivo sino el medio y en la que las personas que desempeñan tareas directivas o de coordinación de grupos y equipos, no abdican de su autoridad ni responsabilidad ni tampoco renuncian al control formativo del trabajo del profesor.

Este mismo programa menciona que algunas de las características del trabajo colegiado son:

- Están presentes o representados, de acuerdo a la función que desempeñan, todos los agentes que intervienen en el proceso educativo: maestros, directores, alumnos, padres de familia.
- Es horizontal en el sentido de que las aportaciones de todos son consideradas por igual, independientemente de la jerarquía o posición que ocupen en la escuela.
- Tiene al centro la construcción y asunción de una tarea que será común no por decreto sino como resultado del proceso mismo de trabajar alrededor de ella,
- A partir de la tarea común se toman decisiones y se definen acciones de manera consensuada, esto es, mediante el diálogo orientado a establecer acuerdos entre los participantes.
- Hay corresponsabilidad tanto en las decisiones como en las acciones que se desprenden de ellas.

El trabajo colegiado es, por todo lo anterior, un camino que se dirige a la mejora de la calidad de la experiencia educativa cotidiana en la escuela, que viven los alumnos junto con sus maestros y directores.

## 2.2. Implicaciones del trabajo colegiado en la escuela secundaria

El trabajo colegiado se ha venido considerando como recomendable y muy necesario en las escuelas, ya que padres de familia, profesores, directivos y la sociedad en general esperan de dicho trabajo numerosos resultados positivos de indudable interés para la educación en general y para la resolución de problemas concretos que pueda presentar una institución escolar. Además, este tipo de trabajo favorece que los resultados que obtengan las escuelas las conviertan en escuelas de calidad.

El trabajo en equipo como ya lo hemos visto, no se define exclusivamente por el hecho de que un grupo de personas se reúnan y realicen una tarea conjunta, más bien implica conseguir finalidades comunes de manera que cada miembro del equipo sólo pueda conseguir sus propios objetivos si los demás miembros del grupo logran los suyos. Como bien nos lo dice Colomina y Onrubia, citado por Coll (2001:417)

“[...] en las situaciones cooperativas los objetivos que persiguen los participantes están estrechamente vinculados entre sí, de manera que cada uno de ellos puede alcanzar sus objetivos si, y sólo si, los otros alcanzan los suyos”.

Por su parte, López (2007), nos indica que trabajar colegiadamente implica entonces:

- *Que se produzca interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles.* Esto es, que los individuos del grupo procuren obtener resultados que sean benéficos para ellos mismos y para todos los miembros del equipo.
- *Que se dé responsabilidad individual y grupal respecto a la consecución de los objetivos.* Es importante que cada individuo asuma las tareas que debe realizar, y además, colaborar con los demás integrantes para el logro de los objetivos que se hayan planeado.

- *Que los miembros posean habilidades de intercambio interpersonal y en grupo.* Es decir, que los miembros del equipo deben intercambiar ideas, escuchar a los otros, en un ambiente de respeto en donde se establezcan relaciones positivas y constructivas para la mejora del grupo.
- *Que se genere una conciencia del funcionamiento colectivo.* Esto significa evaluarse como grupo para saber si se está trabajando de manera eficaz y si se están alcanzando las metas trazadas.
- *Que exista interacción cara a cara.* En donde haya un buen diálogo entre los integrantes del equipo para que éste funcione de manera adecuada, con miras siempre a lograr los objetivos.

Para trabajar de manera colegiada se necesita que los profesores se interesen por un proyecto en común que dependerá de los objetivos del proyecto escolar, en donde sus finalidades compartidas sean su razón de ser y su auténtico motor. Por lo tanto, los profesores deben:

- ✓ Implicarse fuerte y progresivamente en un diálogo sobre la práctica de la enseñanza.
- ✓ Proporcionar críticas positivas sobre su trabajo docente.
- ✓ Planear, diseñar, investigar, evaluar y preparar conjuntamente los materiales de la enseñanza.
- ✓ Aprender de los demás sobre la práctica docente.

### 2.2.1. Ventajas que aporta el trabajo colegiado

La mejora de las escuelas es un proceso que se centra en reforzar la calidad del aprendizaje de los alumnos, por lo que éstas deben procurar desarrollar estructuras y crear condiciones que estimulen la colaboración, y dicha cultura debe promoverse desde todos los sectores de la comunidad educativa, ya que ofrece numerosos beneficios que se ven reflejados en los distintos ámbitos de la vida escolar. Tales beneficios pueden ser ofrecer apoyo moral para la innovación y la reforma, potenciar la capacidad de reflexión, aumentar la eficacia de los centros educativos, entre otras.

Si nos preguntamos a qué necesidades de la educación responde el trabajo colaborativo entre los profesores, Gimeno Sacristán (1988), para contestar esta pregunta, nos menciona tres grandes ámbitos que resultan de gran importancia para dicho trabajo:

- 1) *El desarrollo de una enseñanza de calidad.* Que depende de que exista un modelo educativo que sea apoyado por todo el centro educativo, y que las escuelas aprendan y avancen conjuntamente hacia la innovación y el cambio.
- 2) *Creación de una cultura democrática en la escuela.* Se requiere que toda la comunidad escolar participe de forma colaborativa en las tareas que se llevarán a cabo y para la toma de decisiones que buscan la mejora del centro educativo.
- 3) *Construir una fuerte profesionalidad en el colectivo de los docentes.* Se pretende que dicha profesionalidad y la autonomía de los docentes sean entendibles de manera colectiva.

La colaboración es entonces necesaria para mejorar la enseñanza, relacionar las instituciones con su entorno, potenciar la profesionalidad de los docentes y enriquecer la formación docente.

Las ventajas que ofrece el trabajo colegiado pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Satisfacer necesidades personales, de instrucción y organización.
2. Facilitar la investigación, la innovación y la reforma curricular.
3. Apoyar la transformación social y el cambio de valores.
4. Mejorar las relaciones personales y sociales.
5. Promover el desarrollo profesional. (López, 2007).

A continuación se comentará cada una de estas ventajas:

1. Satisfacer necesidades personales, de instrucción y organización

Al trabajar de manera cooperativa, los profesores buscan satisfacer sus necesidades a través de visiones comunes y el intercambio. Dichas necesidades que atienden son tanto personales como de instrucción cuando se intercambian experiencias de trabajo, y también necesidades cuando se organiza la coordinación del aprendizaje de los alumnos. Dichas necesidades de organización ofrecen otras ventajas:

- ✓ Multiplican la eficacia del profesorado al incidir todos en los mismos objetivos, actitudes e ideas.
- ✓ Permiten señalar lo importante y dejar lo que no lo es, sin que se produzcan incoherencias ni contradicciones.
- ✓ Ayudan a eliminar omisiones de aspectos importantes o repeticiones innecesarias.
- ✓ Aumentan la coherencia del equipo docente al actuar en la línea colaborativa que propone el alumnado.
- ✓ Permiten desarrollar actitudes que no se podrían alcanzar desde el trabajo aislado de los profesores.

A partir de lo anterior, podemos notar que los beneficios que proporciona el trabajar de manera colaborativa pertenecen tanto al ámbito personal como al social, ya que parten siempre de los intereses y las necesidades personales de los profesores, consiguiendo así, los objetivos de interés individual y colectivo.

## 2. Facilitar la investigación, la innovación y la reforma curricular

El trabajo colegiado puede facilitar la investigación mediante la reflexión y el diálogo, permitiendo avanzar en las relaciones teoría-práctica, las cuales pueden constituir la base de nuevas construcciones teóricas.

El diseño del currículo también puede verse favorecido con la colaboración, pues al reunirse personas con distintas aptitudes, habilidades y modos de entender el proceso, dicho diseño se facilita y enriquece.

La innovación es otro elemento favorecido por el trabajo colaborativo, porque dicho trabajo le permite a los profesores crear nuevas ideas, nuevas formas de ver las cosas, y construir un conocimiento más enriquecido. Además, estimula la creatividad y la confianza para enfrentar nuevos cambios.

## 3. Apoyar la transformación social y el cambio de valores

El trabajo colegiado entre profesores favorece la transformación social, porque propicia la defensa colegiada de los derechos profesionales, el análisis crítico de la educación y de la sociedad y la adaptación del currículo al contexto.



Dicho trabajo, en primer lugar, sirve al profesorado para defender en común sus intereses y derechos sociales e institucionales. En segundo lugar, puede servir para analizar los problemas educativos y sociales, estudiando las relaciones de dominio que se producen tanto fuera del grupo como dentro del mismo. Finalmente, la colaboración facilita la adaptación del currículo al contexto y a las necesidades del alumnado, adquiriendo así un mayor poder de transformación social.

Cabe destacar que dentro del trabajo colaborativo el beneficio más grande que aporta a los profesores es el apoyo moral, la seguridad, y el aumento de la capacidad de reflexión y diálogo, lo cual constituye una fuente de retroalimentación que incita a los profesores a mejorar su práctica.

#### 4. Mejorar las relaciones personales y sociales

Trabajando en equipo se potencia la autoestima y se construyen normas compartidas, vínculos afectivos y relaciones sociales. Al reconocer a los demás como personas con las que se quiere y se puede colaborar, se participa en una experiencia de desarrollo personal y de solidaridad social.

Al momento de trabajar con otros, muchas veces nos hacemos preguntas como: ¿por qué solemos recordar con agrado las situaciones de colaboración que han transcurrido de manera positiva y a las personas que nos han acompañado en esa tarea? ¿Por qué los profesores que trabajan conjuntamente desarrollan vínculos de amistad? ¿Compartir problemas personales contribuye a que se acepten mejor las propuestas de trabajo conjunto que se realizan?

Trabajar en equipo supone entonces aunar esfuerzos con otras personas para desarrollar un proyecto en común, que implica mirar a nuestro alrededor, ponernos de acuerdo con los compañeros, caminar juntos hacia una meta y reconocernos e

identificarnos como miembros de un grupo formado por personas con las que compartimos intereses y a las que queremos escuchar y valorar.

El trabajo conjunto nos lleva a considerarnos mutuamente como personas y a aceptarnos y valorarnos como tales. De lo que se trata es de ponerse en el lugar de cada uno de los otros, teniendo en cuenta que son distintos y diferentes a uno mismo, construyendo normas compartidas y desarrollando vínculos afectivos que conviertan en algo agradable el trabajar en equipo.

De acuerdo con López (2007), las relaciones que se generan en el trabajo colaborativo constituyen la base del trabajo conjunto; y al respecto, Joan Bonals (1996), nos explica la estrecha relación existente entre las relaciones personales positivas y el desarrollo de unas metas compartidas:

El bienestar de los docentes y la capacidad de trabajo en grupo mantienen una estrecha relación y se afectan de manera recíproca. Tanto es así que, en la medida que los equipos adquieren habilidades que les permiten ser más eficaces en los trabajos colectivos, las relaciones entre los miembros suelen experimentar una mejora; y al revés, en la medida que disminuye la conflictividad en los equipos, los trabajos se vuelven más ágiles y eficaces, y aumenta la calidad educativa de los centros. (1996:9).

Colaborar entonces, es la mejor forma de desarrollar la capacidad de trabajar con otros, además, a través de ésta, el desarrollo individual y social de los profesores resulta siempre indirectamente favorecido.

##### 5. Promover el desarrollo profesional

El desarrollo del profesor y la mejora de la escuela son conceptos profundamente interrelacionados, por lo que es necesario conocer la manera de promover dicho desarrollo como medio de contribuir al perfeccionamiento de la práctica docente.

Con el desarrollo profesional del profesor se hace posible la mejora de la actuación docente, así como la evolución de sus pensamientos, comportamientos y afectos de una forma más integrada, ya que no basta con conocer nuevas propuestas, sino que hay que avanzar en el ser, en el saber y en el saber hacer. Dicho proceso de desarrollo se ve beneficiado por la reflexión del profesorado sobre su práctica y por el cuestionamiento crítico de la misma, por lo que la colaboración entre profesores se asocia con oportunidades de mejora continua y de formación permanente, porque a través del análisis, la evaluación y la experimentación conjunta con los compañeros, se crean condiciones en las que los profesores aprenden, además, incrementa las oportunidades que los profesores tienen para aprender unos de otros, ya que colaborando buscan soluciones a los problemas que van surgiendo y de esa forma se van perfeccionando.

Por lo tanto, para favorecer la formación de los profesores y su desarrollo profesional, se debe promover el trabajo colaborativo.

#### **2.2.1.1. La motivación del docente de secundaria para trabajar de manera colegiada**

Como bien sabemos, el ser docente es una actividad de relación interpersonal, pues se trabaja con seres humanos, además, no podemos olvidar que el profesor es también una persona con sus dudas, miedos, anhelos e ideales. Y cuando esta relación con los demás es satisfactoria, la labor de la enseñanza puede constituir una fuente eminente de auto-realización personal, dando un sentido a la vida profesional.

Sin embargo, no es posible prescindir de un evidente aspecto negativo, ya que el ejercicio profesional de la educación muchas veces se topa con inconformidades, con el

reglamento de la escuela, los planes y programas, el proyecto escolar, y hasta con las mismas acciones que se lleven a cabo dentro de la institución.

Sobre el trabajo docente Rockwell (1986), citada por Sandoval (2000:168), señala que: “Ser maestro, sobrevivir durante años al trabajo en el aula, requiere mucho más que el conocimiento de teoría pedagógica y contenidos escolares. Implica siempre una cantidad de conocimientos más sutiles, generados en esos puntos donde se cruzan lo afectivo y lo social con lo intelectual en el trabajo docente”.

Es así como las relaciones que se establezcan con los colegas, con el directivo y demás miembros de la escuela, tendrán mucho que ver con el tipo de trabajo que se lleve a cabo, y en lo específico, cuando se busque trabajar de manera colegiada.

En el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria<sup>7</sup> se especifica que una de las funciones del director: es motivar al personal, entre ellos a los profesores, para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presentan en la labor educativa.

Por lo anterior, es necesario que el director use su capacidad de convencimiento para inducir a los integrantes de la comunidad educativa a la realización de sus actividades, es decir, que los motive con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas. “La motivación es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver documento en: <http://basica.sep.gob.mx/>

<sup>8</sup> Ver Conde, Cristina (2007). documento en: <http://www.pedagogia.es/la-motivacion/>

Es así como vemos que la motivación es una fuerza que impulsa al individuo a conseguir satisfactoriamente sus metas u objetivos de carácter individual o social. Por lo tanto, con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal de la institución, es necesario que el director se vincule con él y, de acuerdo con los resultados de las observaciones que realice, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo e Institucional. También es necesario que mantenga el entusiasmo, una creatividad educativa e iniciativa en el trabajo de toda la comunidad educativa.

Desde este enfoque, la motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento de la institución, por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral que se establezcan.

La motivación, en este sentido, se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente de una institución.

Así, algunas de las sugerencias para que el director motive a los miembros de la comunidad educativa son:

- a) Sensibilizar al grupo acerca de la importancia de la labor que desarrolla en la comunidad educativa, para el logro mismo de los objetivos propuestos.
  
- b) Proponer al personal a su cargo, la elaboración de programas de trabajo realistas y así, estimularlo para que fije fechas razonables para la realización de los mismos.
  
- c) Proporcionar orientación, asesoría y estímulos permanentes a toda la comunidad educativa para que se logren los objetivos propuestos.

d) Hacer sentir a cada uno de los miembros de la comunidad educativa que su participación es muy importante en el desarrollo del proceso educativo y de la responsabilidad que implica colaborar en la proyección social que se obtiene.

e) Fomentar en el personal docente el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.

f) Brindar apoyo y ayuda para la solución de los problemas laborales y sociales.

g) Asignar actividades a cada uno de los miembros del personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes profesionales. (<http://redescolar.ilce.edu.mx/>).

Una de las acciones fundamentales para que el director de la institución ejerza su liderazgo y estimule las relaciones humanas en la comunidad educativa, la representan las reuniones de Consejo Técnico Escolar, que son un espacio en donde pueden verse reflejadas las sugerencias antes mencionadas que contribuyen a que los docentes se vean como un grupo colegiado fuerte, con aspiraciones a mejorar la calidad educativa.

### **2.2.2. Dificultades que presenta para el docente el trabajo colegiado**

Como bien hemos notado, para los profesores trabajar colegiadamente de manera habitual no es una actividad sencilla, ya que su duración e intensidad es muy variada. Comúnmente esas dificultades se relacionan con la falta de tiempo que será la causa de mermar sus tareas individuales, incluso, su vida personal y familiar.

Hoy en día, una de las dificultades más importantes a la que se enfrenta la colaboración entre los profesores es la competitividad que es resultado de una ideología neoliberal presente en nuestro entorno social, y por lo tanto, en nuestras escuelas. Esta

competitividad dificulta y llega a impedir la interacción entre profesores, ya que lo que mayormente busca es la eficiencia y productividad a través de potenciar el individualismo.

Otra de las dificultades a las que se enfrenta el trabajo en equipo es la falta de tradición y preparación con la que cuentan los profesores, esto se debe a que históricamente la labor docente se ha mostrado como un trabajo en solitario, por lo que al maestro le es difícil compartir experiencias, conocimientos y saberes con sus colegas. Es así como todo esto implica la falta de hábitos, capacidades y actitudes para llevar a cabo dicho trabajo.

Una dificultad más es que los libros de texto, que se consideran la base para el desarrollo curricular de los cursos escolares, hacen innecesario el trabajo en equipo, ya que la mayoría de los docentes muchas veces considera al libro de texto como su única forma de trabajo. Pues como bien lo menciona Martínez Bonafé (2002), citado por López (2007:92), “los libros de texto determinan un modelo de relación profesional y anulan la necesidad de la interacción entre colegas. Sin libros de texto el profesorado mantiene un mayor control sobre el currículo y la metodología. Este control es necesario para desarrollar un trabajo cooperativo, ya que permite tomar decisiones de cierta importancia”.

También podemos notar que en muchas ocasiones el mismo centro escolar no promueve la colaboración, provocando con esto que los profesores se centren más en mejorar su trabajo en el aula, y no tanto en el de la comunidad escolar. Esto podemos notarlo cuando por ejemplo, se trabaja en algún tipo de proyecto, dando lugar a algunas de las siguientes situaciones:

- La falta de concreción inicial del objetivo que se persigue. El efecto es que se comienza a trabajar sin clarificar lo que se quiere, se avanza impulsivamente y

sin dirección. Si no hay objetivo, tampoco hay un método de resolución de la tarea adecuado, por lo que se va modificando sin criterio, sin debate previo o sin haber sido probado.

- Cumplir cada persona con su “obligación”, sin tener en cuenta el proyecto común. La tarea conjunta no tiene sentido, mientras se vea como una suma de individualidades, en lugar de un trabajo cooperativo que va complementándose con lo que las demás personas ofrecen.
- Al contrario de lo anterior: alguna persona espera a que el grupo sea el que aclare la tarea sin dar su aportación individual o, en todo caso, las da en la medida en que la tarea ya está aclarada. Como en el caso anterior, se sigue cooperando desde una perspectiva más individual y no colectiva: se aporta pero se desentiende de que la concreción de la tarea debe ser algo común, en vez de esperar a que “me lo den hecho”. Incluso, en algunos casos no existe trabajo individual.
- Falta un tiempo de preparación previo al desarrollo de la tarea común para que cada persona se sitúe y le fluyan ideas, que posteriormente aportará al grupo.
- Los grupos se encasillan y no varían la estrategia, incluso aunque hayan comprobado que no obtienen resultados.
- Puede suceder que exista algún miembro que quiera controlar e imponer un método, otorgándose el papel de líder.
- Dar por supuesta una información, individual o colectiva, dependiendo de quién la produzca o de las ideas preconcebidas sobre los datos; o al contrario, prejuzgar negativamente la aportación de algunas personas (López, 2007).



En resumen, la colaboración entre profesores ha de basarse en la implicación personal, dentro del proyecto colectivo. Para hacer colectiva dicha colaboración habrá que concretar y consensuar un proyecto común, así como el método, y clarificar u orientar las tareas según los objetivos planteados. Será necesario luego realizar un trabajo individual según el fin propuesto y tener en cuenta lo que hacen y piensan todas las personas para que al final los resultados del equipo sean enriquecidos.

### **2.3. Cómo promover el trabajo colegiado desde el centro escolar**

“Voy con las riendas tensas y refrenando el vuelo, porque no es importante llegar solos ni pronto, sino con todos y a tiempo”. (León, Felipe)

Se considera que un problema de la calidad en educación se enfoca desde la perspectiva del trabajo colaborativo entre equipos docentes, que ha sido un campo escasamente analizado.

En la actualidad, la calidad constituye un cuerpo sólido y estructurado de conocimientos teóricos y prácticos que tienen que ver con conceptos y actuaciones como: utilización racional de los recursos, control exhaustivo de esa utilización y especialmente del presupuesto; empleo frecuente y abundante de los datos y de las estadísticas para elaborar análisis y tomar decisiones; trabajo en equipo; dirección participativa, etc.

Debido a que dicha calidad educativa es una exigencia a la que se enfrentan los profesionales de la educación, es importante que los centros escolares cuenten con elementos idóneos para mejorarla; y como la escuela es el espacio donde se depositan las expectativas sociales para mejorar y crecer personal y socialmente, se considera que el trabajo colegiado es uno de esos elementos indispensables para que la escuela sea una institución de calidad, ya que la colaboración entre colegas, el escuchar y compartir experiencias, puede constituir una de las formas para lograr una comunidad de aprendizaje, pues por lo regular los profesores de un centro escolar no se sienten parte de un equipo de trabajo que discute, planifica y contribuye a tomar decisiones educativas colectivas.

Según Bolívar (2000), el proceso de hacer de la escuela una comunidad de aprendizaje se ve condicionado por cuatro factores relevantes:

1. *Valores institucionales compartidos*: valorar el aprendizaje, interdependencia y trabajo en equipo, la expresión abierta de las diferencias, el compromiso o el apoyo mutuo.
2. *Recursos*: el compromiso está en la base, como recurso y como resultado, del trabajo conjunto.
3. *Liderazgo*: contando con el apoyo y refuerzo de la dirección, existe un liderazgo múltiple del profesorado, que tiene responsabilidad en la coordinación de proyecto y otras iniciativas.
4. *Estructuras organizativas*: toma de decisiones descentralizada, proyectos de trabajo conjuntos, enseñanza en <doble tutoría> y en equipos.

Como podemos ver, los centros escolares pueden ser comunidades de aprendizaje, en colaboración, en la toma de decisiones; es por eso que trabajar en proyectos comunes puede ser un medio idóneo para efectuar la transición del individualismo al trabajo en equipo, convirtiendo la escuela en un lugar donde se analiza, discute y reflexiona conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr. Se participa de la creencia de que si se trabaja de manera conjunta, todos pueden aprender de todos, compartir logros profesionales y personales, y también de las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza.

Y como bien lo menciona Gairín (1999), citado por Carriego (2005:53), “el trabajo colaborativo permite generar un modelo de escuela capaz de revisar y problematizar sobre su propia realidad organizativa, y con facilidad para aprender de los propios problemas y errores a partir de un proceso de revisión”.

Por tal motivo, los centros educativos juegan un papel importante en el desarrollo del trabajo colegiado de los profesores.

Así, algunas medidas que pueden establecerse desde las instituciones educativas para promover el trabajo conjunto de acuerdo con López (2007) son:

- Trabajar en equipo como una prioridad.
- Promover, por parte del equipo directivo, el desarrollo de objetivos comunes con los que se identifique el profesorado y de los que surja la necesidad y el interés por trabajar de forma colaborativa.
- Favorecer en los centros las relaciones basadas en la ayuda, el apoyo y la apertura mutua.
- Impulsar el trabajo en equipo en todos los órganos colegiados del centro.
- Promover e impulsar proyectos abiertos cuyo diseño y desarrollo hagan necesaria la práctica de la colaboración entre el profesorado que los lleva a cabo.
- Repartir las tareas comunes del centro como guardias, vigilancia de recreos, atención a la biblioteca, etc.
- Promover desde el equipo directivo pequeñas acciones de trabajo en equipo de acuerdo con los intereses del profesorado.
- Organizar los espacios del centro de forma que la situación y las características de los destinados a aulas y departamentos faciliten la colaboración y no favorezcan la balcanización del centro.
- Favorecer el diálogo procurando que las decisiones de los órganos colegiados de gobierno y de los órganos de participación se tomen por consenso y no por mayoría simple.
- Implicar en el desarrollo de trabajo colaborativo a todo el profesorado, procurando que las propuestas de colaboración no partan solamente de los equipos directivos.
- Promover el trabajo en equipo entre los alumnos.
- Evaluar el desarrollo de la colaboración de los centros.

Si en los centros escolares se toman en cuenta cada una de estas medidas, sin duda, se verá favorecido el clima de trabajo entre los actores de dicho centro, que se verá reflejado, como un clima de confianza basado en la ayuda mutua, y en el que colaborar en el trabajo que se lleve a cabo, será una tarea fácil que se producirá de forma casi natural.

Por lo tanto, trabajar en colaboración desde el centro escolar es una medida indispensable para que mejore su calidad educativa y sea una institución donde el aprendizaje esté en constante crecimiento tanto para los profesores como para los alumnos que los constituyen.

De acuerdo con Tomás (1994), citado por Armengol (2001:141), es necesario que los actores internos (equipo directivo, coordinadores, entre otros) y externos (equipos psicopedagógicos) lleguen a contribuir en el cambio en el centro, generando y animando las iniciativas entre el profesorado y colaborando; elaborando instrumentos que sirvan para las escuelas, pues todo esto favorecerá la configuración de una cultura colaborativa. Y lo que se perseguirá será un cambio de actitudes, que es donde se debe comenzar a trabajar, es decir, contar con una flexibilidad, aceptación, adaptación y autorreflexión que inciten a tomar en cuenta a los otros y así trabajar en conjunto y comenzar a cambiar también las prácticas que se lleven a cabo.

Con todo lo anterior, podemos notar entonces que, desde el centro escolar, la colaboración debe plantearse como una tarea necesaria y posible, que no debe oponerse al trabajo individual, sino que lo ha de complementar, es decir, implicando a todo el profesorado en los procesos cooperativos de la institución.

De esta manera, podremos ver cada vez más a la educación como una tarea colectiva.

### **2.3.1. La gestión como punto de partida para el trabajo colegiado**

En el año 2002, una iniciativa de política federal acompañada de nuevos componentes (como la asignación de recursos financieros directamente a las escuelas, fuerte promoción de la participación social en educación, etc.), se desarrolló casi de manera generalizada, la transformación de la gestión escolar de manera institucionalizada.

Fue entonces que los términos como proyecto escolar, trabajo colegiado, liderazgo directivo, participación social, entre otros, fueron escuchándose poco a poco y cada vez más hasta ligarse en el discurso de la educación básica, con las nociones de gestión escolar y mejora de la calidad educativa<sup>9</sup>.

En la actualidad las expectativas y demandas de la sociedad sobre la escolaridad son cada vez más altas, por lo que es importante plantearse nuevas formas de concebir y organizar las escuelas y el trabajo que sus integrantes realizan en ellas.

Además, como la escuela es considerada la unidad básica del sistema educativo y es ahí donde se pueden lograr verdaderos cambios en educación, es necesario que cuente con una buena gestión escolar, considerada hoy la alternativa organizativa para mejorar la calidad educativa, objetivo principal de toda institución educativa.

Según Sandoval (2000), el concepto de gestión se deriva de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones.

---

<sup>9</sup> Véase, SEP, Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Como podemos ver, la gestión es un trabajo conjunto, lo que implica que en la gestión escolar se deben tomar en cuenta los distintos actores escolares (director, maestros, alumnos, padres de familia, entre otros) que en una institución educativa participan.

Huerta (2001), nos menciona que la gestión escolar es una práctica educativa total, que tiene que ver con el sistema educativo en su conjunto, y así mismo, retomando a otros autores, nos presenta diferentes conceptos de ella:

Para Pozner (1995), la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Además la define también como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. Para él, el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, por lo tanto, su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Martínez, Chediak y Reyna (1995), por su parte mencionan que la gestión escolar ha sido caracterizada como la acción permanente de racionalización y aplicación oportuna y pertinente de recursos tanto materiales como humanos, para el logro de objetivos educativos definidos en un contexto normativo, histórico y culturalmente determinado.

Ramírez (1994), establece que los nuevos modelos de gestión se basan en la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación, y considera dos niveles de gestión:

- a) El primer nivel, se refiere a las formas de gestionar el sistema educativo en general.
- b) El segundo nivel, está relacionado con la gestión del plantel escolar.

Finalmente, para Ibarrola (1997), la gestión implica toma de decisiones, pero también la capacidad de llevar la organización, la supervisión y el seguimiento que requieren múltiples sujetos para desarrollarlas; incluye también el análisis y la valoración de los resultados logrados y de los factores que los determinan. Para este último autor, el concepto de gestión aparece unido a la definición de la escuela, como la unidad orgánica de desarrollo de la acción educativa.

Como se ha visto, realizar la gestión escolar requiere varias cuestiones, sin embargo, hay dos componentes fundamentales para ejercerla: la escuela y los sujetos que interactúan en ella.

La escuela, por ser el lugar y la posible solución y el mejoramiento de los problemas educativos que enfrenta el sistema educativo. Y los sujetos, en especial los directivos, a quienes compete directa y enfáticamente hacer tal gestión, ya que está bajo su responsabilidad concretar los procesos educativos, y en torno a ellos, los demás sujetos educativos se convierten en gestores de los propósitos y objetivos que establezcan las escuelas.



### **2.3.1.1. El papel del director: su implicación para favorecer el trabajo colegiado en el centro escolar**

La escuela es un colectivo que requiere de la acción conjunta, por lo que el papel del director es de gran importancia dentro de la institución, ya que es la persona encargada de mantener el equilibrio en el funcionamiento de la escuela y los intereses de los distintos personajes escolares que en ella participan, motivo por el cual debe mantener un trato permanente con dichos miembros.

El director es el líder de una institución educativa; es la persona que conjunta esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad escolar hacia un mejoramiento continuo. El director también debe ser el primero en comprometerse para mejorar la calidad, anunciar y motivar a los docentes y padres de familia además de atender a los alumnos y sus respectivos problemas.

Por tal motivo, el director debe ser un buen líder, que cuente con componentes de autoridad, control y dominio, junto con el convencimiento, la negociación y el cultivo de relaciones, ya que, de no ser un buen guía de su escuela, es difícil que se favorezca el trabajo en equipo, pues para que éste se dé, es necesario que se fomente la colaboración y las relaciones interpersonales, y quién mejor que el director de la escuela que es de ésta la máxima autoridad. Además los directivos escolares son señalados como ese motor interno o figuras clave para conseguir la colaboración.

Por eso, el director debe fomentar y establecer procesos de comunicación y diálogo necesarios para los acuerdos y toma de decisiones; facilitar la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, responsable y organizada; asignar y distribuir las diferentes tareas por realizar; y sobre todo, mediar de manera

responsable los distintos conflictos que se puedan presentar entre los diferentes personajes que participan en el centro escolar.

Pero, para conocer un poco más el papel que juega el directivo en la escuela secundaria, citemos el acuerdo 98 de la Secretaría de Educación Pública (difundido en el Diario Oficial del 7 de diciembre de 1982), por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria, donde se determina que: el director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

Por su parte, el Manual de Organización de la escuela secundaria establece que las funciones generales del director son:

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.
2. Determinar y establecer las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel.
3. Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio.
4. Realizar, ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones conducentes que permitan dotar al plantel tanto del personal y recursos materiales, como de los servicios necesarios para el cumplimiento de sus labores.

5. Proponer ante la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o a la Dirección General de Educación Secundaria, cuando se trate de planteles del Distrito Federal, el presupuesto estímulo de ingresos del plantel.
6. Vigilar la aplicación del presupuesto y presentar, ante las autoridades educativas correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos.
7. Propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.
8. Establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar, con el propósito de que esté informada de las disposiciones que norman las labores del plantel y de lograr su participación consciente y corresponsable en las tareas educativas.
9. Programar las reuniones de las academias locales, y supervisar que éstas cumplan con sus objetivos.
10. Promover la constitución de la cooperativa escolar de consumo, tramitar su registro ante el área de cooperativas correspondiente, y vigilar que su funcionamiento esté de acuerdo con las normas específicas vigentes.
11. Vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de todos los recursos con que cuenta el plantel.
12. Facilitar la realización de las supervisiones de carácter técnico pedagógico y las auditorías que se determinen, y atender a las recomendaciones y a las disposiciones que señalen las autoridades correspondientes.

13. Promover la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas que coadyuven al desarrollo integral de los educandos.

14. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.

15. Evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel.

Es bien sabido que el trabajo en equipo no se garantiza a través de crear normas, reglas formales o procedimientos estandarizados, sino que requiere de personas que lideren el proceso de una forma más atractiva, creativa y dinámicamente de lo que se puede hacer en una escuela que sigue planteamientos y estrategias burocráticas. Por lo tanto, los directivos escolares son quienes suelen tener más tiempo que los demás para visualizar los problemas, además de que acostumbran tener una visión más completa e integral de lo que acontece en la institución educativa. Pueden, por tanto, mejor que nadie, integrar capacidades, y son quienes, en suma, por el lugar que ocupan, pueden ser la principal barrera o puente para el desarrollo de los procesos colaborativos y de trabajo en equipo.

Como podemos ver, la tarea del director no es sencilla, al contrario, es de gran responsabilidad, ya que al ser la cabeza de la escuela, debe contar con la experiencia en el manejo de las relaciones personales, así como con el conocimiento necesario en relación a los contenidos que se manejen en los diferentes niveles educativos, ya que si no cuenta con estos elementos es imposible llevar a cabo un buen trabajo en equipo, pues como ya vimos, vivir un verdadero proceso de equipo impone un esfuerzo constante del directivo por generar un cambio en las formas de participación, las tomas de decisiones, la solución de problemas, la comunicación, y, en general, en la forma de concebir las tareas y propósitos comunes. Esto requerirá su tiempo, pero sin duda, el trabajo en equipo es una forma eficaz de conjugar los esfuerzos del colectivo para lograr mejoras tangibles en la calidad de los procesos educativos.

Finalmente, Antúnez (1999:16), plantea algunas de las prácticas recomendables para lograr un trabajo colaborativo exitoso, ellas son:

- a) Concebir el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo.
- b) Configurar una estructura organizativa flexible y ágil.
- c) Prestar atención a las personas nuevas.
- d) Evitar la confianza ingenua en el azar.
- e) Conocer, analizar y utilizar mecanismos, estrategias y procedimientos específicos, basados en las dinámicas de grupo.
- f) Utilizar de manera creativa las variables organizativas.
- g) Crear oportunidades y ambientes favorables.
- h) Diagnosticar continuamente.
- i) Utilizar variedad de estrategias y prestar atención a las circunstancias individuales.

*“La actualización de los docentes debe ser vista como un complemento siempre abierto de su formación, es decir, no debe ser un elemento aislado, sino convertirse en un atributo inherente al ejercicio profesional”.*

*Moreno Bayardo (1998).*

## **CAPÍTULO 3**

# **EL TRABAJO COLEGIADO COMO PARTE DE LA ACTUALIZACIÓN DOCENTE**

### **3.1. Concepciones de formación docente**

Una idea comúnmente aceptada es que el docente es un factor clave para elevar tanto el aprovechamiento del alumno como para mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas. De acuerdo con esta idea se plantea hoy en día que es indispensable mejorar su formación continua, dentro de la cual es importante tomar en cuenta que el trabajo colegiado debería ser promovido para que, durante el ejercicio profesional del docente se opte por llevar a cabo dicho trabajo y que, conjuntamente todos los actores de la institución escolar, lleguen a mejores acuerdos, construidos de manera colaborativa y tomando en cuenta todos los aspectos que en su práctica se presentan.

Hablar de la formación de los docentes es un problema complejo, ya que sobre él permanece la incertidumbre en cuanto a los caminos específicos que debe comprender la formación de los profesores.

En primer lugar, es importante aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de formación, cuáles son las concepciones que del término se han manejado. Por lo tanto, se expondrán las concepciones de formación desde distintos enfoques, así como las que presentan algunos autores, ya que, de acuerdo con Ibáñez (2008), la importancia de abordar dichas concepciones radica en que, a partir de ellas, se puede analizar específicamente la formación continua que reciben los profesores en particular, los de educación secundaria, y que puede enriquecer la práctica de éstos, y por ende, elevar el aprovechamiento de los alumnos, además de mejorar la educación que se proporciona en las escuelas.

La formación, comenta Ibáñez, vista desde distintos enfoques se entiende desde el punto de vista geológico, aludiendo a una capa de tierra cuyo origen ha sido definido,

como son las formaciones cuaternarias o sedimentarias. También se habla de formación cuando se hace distinción sobre la naturaleza que se designa a un proyecto formativo. Desde la perspectiva escolar el término se utiliza para referirse al nivel de certificación que ha logrado el estudiante en el sistema educativo.

Etimológicamente, el término formación procede del latín “formatio” que significa “acción o efecto de formar o de formarse”, es decir, la manera como una cosa se forma o está formada. A su vez, la palabra formar proviene del latín que quiere decir dar forma a una cosa, de dotar o de imprimir alguna cosa, una forma determinada (Ibáñez, 2008).

Por otro lado, si se piensa la formación desde el ángulo de lo social, entonces el formador es visto como actor, en tanto que interactúa con el otro u otros, y en donde el estudiante también es un actor, dado que interactúa con el formador y con sus compañeros. La formación, desde la perspectiva de la praxis, que en griego significa acción, refiere a un acto de creación, a una voluntad, a un deseo y a un poder de transformación y de autocreación con el otro y con los otros, en el marco de un proceso relacional en donde el formador y el estudiante son actores que interactúan.

La formación se entiende entonces, nos dice el mismo autor, como el trabajo sobre sí mismo, pero a la vez con los otros, desplegado a partir de acciones basadas en una voluntad y en la posibilidad de transformación y de autocreación. Por lo tanto, realizar una formación no es más que, en el mejor de los casos, una ocasión para formarse.

Ahora bien, para tener una visión más abarcativa y una mayor claridad en torno a la formación, Ibáñez (2008), cita a distintos autores que a continuación se mencionan:

Para Ferry “formarse no puede ser más que un trabajo sobre sí mismo, libremente imaginado, deseado y perseguido, realizado a través de medios que se ofrecen o que



uno mismo se procura”. Este autor plantea la formación como un proceso de desarrollo individual cuya tendencia es la adquisición y perfeccionamiento de capacidades, tales como la de sentir, de actuar, de imaginar, comprender, aprender. Asimismo, señala que la formación se realiza a lo largo de toda la vida del ser humano, y se concreta en diferentes tiempos y espacios. La formación vista así, se realiza en forma permanente, pues no se limita solamente a lo profesional, sino que invade todos los dominios, y se da de manera formal e informal.

En cuanto a la formación de los enseñantes, Ferry menciona que éstos ven una necesidad e insuficiencia de su formación, por lo que se preocupan en la definición de los objetivos de la formación, en la articulación de su formación inicial con la formación continua, etc. Asimismo, indica que dicha formación de los enseñantes tiene tres características:

- -Una formación doble, que consiste en que el oficio del enseñante exige por un lado, una formación científica, y por el otro lado, una formación profesional.
- -Formación profesional, consiste en que los enseñantes son reconocidos por su competencia y por su pertenencia a una corporación que detenta la exclusividad de la función.
- -Formación de formadores, que se basa en el modelo pedagógico y tiende a imponerse como modelo de referencia de los “formados”.

Por su parte, Imbernón hace una distinción entre la formación inicial y la formación permanente, la formación inicial la define como un proceso escolar que culmina en la universidad; mientras que la formación permanente la ubica dentro de la educación para adultos como un proceso constante. De este modo, habla de la formación permanente del profesorado que implica: “la actualización científica, psicopedagógica y cultural complementaria y a la vez, profundizadora de la formación inicial, con la finalidad de perfeccionar su actividad profesional” (Ibáñez, 2008).

Paulo Freire de la formación nos indica: “es preciso, que desde los comienzos del proceso vaya quedando cada vez más claro que, aunque diferentes entre sí, es decir, el sujeto educador y el sujeto educando, quien forma, se forma y reforma al formar, y quien es formado se forma y forma al ser formado”. En este punto notamos que nos podemos formar los unos con los otros, pues al momento que uno es formado, de igual forma está formando a quien lo forma, y eso lo convierte en una formación enriquecedora, cuando todos aprendemos de todos.

A partir del abordaje de todos estos autores sobre formación, Ibáñez rescata de dichos planteamientos, que hay dos tipos de formación: la inicial, que como ya se había mencionado, es la que el sujeto recibe en las escuelas y que se considera de tipo académico cuya culminación se da con los estudios superiores, y en la que se incluye la formación inicial de los docentes; y la formación continua o permanente, que es la que se adquiere paralelamente al ejercicio de la profesión docente. Dichas formaciones nos dice Ibáñez, son de las necesidades fundamentales que deben atenderse, ya que de ellas depende para que se obtengan mejores resultados en la tarea educativa.

En segundo lugar, antes de plantearse cómo formar al docente es importante reflexionar sobre la figura de éste, sobre sus procesos de formación que no pueden ser pensados al margen del sujeto que los realiza, del sujeto en formación. Por otra parte, la concepción que se tenga del maestro y de sus funciones condicionará en buena medida los procesos encaminados a su formación.

Así, una primera pregunta que podríamos plantearnos es ¿qué es ser maestro?, ya que clarificar qué significa, podría ayudarnos a comprender su actuación en el aula y pensar sobre su formación. Por lo tanto, lo primero que tendríamos que decir es que ser maestro es realizar un trabajo cuyo desarrollo depende en gran medida de las condiciones materiales en que éste se realiza. Dentro de dichas condiciones consideramos, como señalan Rockwell y Mercado (1986), no sólo las características del plantel escolar, la disponibilidad de recursos didácticos y el salario; sino también las

formas de organización escolar, las cuales nos remiten a la norma institucional, a los usos del tiempo y del espacio. Forman, igualmente, parte de las condiciones materiales, las relaciones que sostiene con diversos sujetos como son: las autoridades escolares, los alumnos, los padres de familia, el personal administrativo, mismos que detentan en mayor o menor grado parcelas de poder; lo que les permite ejercer cierta presión sobre él, que va a influir sobre sus decisiones y formas de actuar. Igualmente el reconocimiento social de que goza en la escuela, forman parte de sus condiciones de trabajo.

Pero el maestro es también un sujeto, es decir una persona, y como tal tiene razones, intereses, necesidades, saberes, deseos, expectativas, miedos, dudas y reflexiones sobre su trabajo. Identificar al docente como una persona resulta relevante, ya que no podemos comprender su ejercicio profesional desligado de su carácter de sujeto, al igual que no podemos cambiar al docente si no modificamos a la persona. Es por ello que su formación no puede estar sólo orientada al aspecto profesional, sino que debe atender igualmente a su desarrollo como persona, a su superación personal.

El hablar del profesor con vistas a su formación, nos lleva a plantearnos cuál es su perfil, ya que la formación que se ofrezca debe responder al mismo, pues las demandas de formación dependen de sus características físicas, académicas, culturales, etc.

En cuanto a su rol, según Tlaseca (1996), en la actualidad crece el consenso en torno a concebir al maestro como un profesional de la enseñanza, como alguien que posee conocimientos, saberes, creencias sobre su trabajo y que es capaz de tomar con autonomía decisiones con respecto a su intervención docente.

De acuerdo con esta concepción de docente, la práctica del maestro no puede ser visualizada únicamente como el lugar de aplicación mecánica de los conocimientos producidos por otros, pues es también un espacio de creación, transformación y movilización de saberes.

Por otra parte, la concepción de docente no es ajena a la imagen que el profesor tiene de sí mismo, imagen que condiciona su comportamiento así como su visión sobre su proceso de formación.

Para poder realizar su práctica docente de manera más efectiva y con el mayor ahorro posible de energía, el profesor, a lo largo de su experiencia profesional, se ha ido apropiando y ha construido conocimientos, saberes, creencias, los cuales son importantes de conocer porque orientan su trabajo.

Las características anotadas en relación al maestro, nos llevan a comprender que su desarrollo profesional va más allá de dominar una serie de conocimientos y técnicas, pues implica atender aspectos ligados a sus condiciones de trabajo, a los recursos que pone en juego en su trabajo profesional, a las oportunidades de seguirse formando, a sus motivaciones, etc.

En cuanto a los modelos que se han desarrollado para apoyar la formación del docente no existe una propuesta de formación que se presente como válida para todo tipo de docentes y para cualquier contexto. Por otra parte tampoco existe una única teoría que respalde las acciones de formación, por el contrario son diversas, razón por la cual existe una gran variedad de esquemas de operación en este campo.

Dentro del amplio número de modelos, orientaciones y tendencias que en torno a la formación existen, se observan puntos de coincidencia entre algunas de ellas, así como posturas divergentes. Es por ello que cuando se abordan las propuestas de formación conviene clasificarlas con base en diferentes criterios como pueden ser: el modelo pedagógico; los supuestos teóricos que respaldan la acción; la intencionalidad; la forma de gestión; el papel asignado al docente en el esquema de formación, entre otros.

A continuación nos referiremos a cuatro orientaciones que actualmente coexisten en la formación de los profesores (Imbernón, 1998: 35): académica, tecnológica, práctica y para la reconstrucción social.

*Orientación académica.* Para esta orientación lo esencial en la formación y acción de los docentes es que dominen los contenidos académicos de la materia que enseñan.

De acuerdo con ella la formación pedagógica resulta innecesaria, pues considera que el docente adquiere, a través de su práctica, los recursos necesarios para su trabajo de enseñanza.

*La orientación tecnológica.* Esta orientación concibe al profesor como un técnico que domina los métodos y técnicas científicas producidas por los expertos y a la enseñanza como una ciencia aplicada, por lo que la práctica profesional consiste en la aplicación del conocimiento teórico y técnico disponible para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje y solucionar los problemas que se presenten en el transcurso del mismo. Por tal motivo su preparación profesional está orientada a que adquiera los conocimientos, técnicas y estrategias identificadas como indispensables para su práctica docente, puesto que lo que se espera de él es que sea capaz de identificar y aplicar con eficacia la estrategia adecuada a la situación educativa en cuestión.

Un supuesto básico de esta orientación es que las situaciones educativas son generalizables, recurrentes y claramente definidas, de ahí la posibilidad de seleccionar y aplicar estrategias previamente diseñadas para su resolución.

*La orientación práctica.* Esta puede ser contemplada desde dos perspectivas: una tradicional y otra reflexiva. La tradicional, concibe la enseñanza como una actividad fundamentalmente artesanal, en la que el docente se va formando al paso del tiempo, a medida que va ganando en experiencia y saber a partir del ensayo y error. El saber que obtiene mediante la experiencia, da lugar a una sabiduría profesional que es susceptible de ser transmitida por parte de los maestros más experimentados a los principiantes.

Desde la perspectiva reflexiva, la práctica docente es visualizada como un quehacer complejo, diverso, incierto y potencialmente conflictivo y a los docentes como

profesionales reflexivos, se les concibe de ser capaces de analizar su propia práctica, además de estar abiertos al cambio y a la innovación. Esta perspectiva reconoce el valor formativo de la práctica, pero no de la práctica en sí misma sino a partir del análisis, de la reflexión que el docente realiza sobre su propio desempeño profesional.

De acuerdo con estas ideas es necesario que los procesos de formación estén encaminados a que el maestro aprenda a analizar, a reflexionar sobre su quehacer docente, para que sea capaz de tomar decisiones fundamentadas.

Esta orientación cobra cada vez mayor aceptación en cuanto a la formación de los profesores.

*La orientación para la reconstrucción social* sostiene, igualmente, el valor de la reflexión en el desarrollo profesional del docente. Sin embargo, para esta orientación la reflexión no sólo está encaminada a mejorar el trabajo docente en el aula, sino que busca trascender este trabajo e incidir en la construcción de una sociedad justa y equitativa. Es decir, la orientación para la reconstrucción social promueve el desarrollo profesional del docente pero vinculado a la transformación de la realidad social. Cabe señalar que esta orientación destaca el carácter ético, político que tiene el quehacer docente.

El análisis de los diferentes modelos empleados para atender la formación de los profesores, muestran que la formación de los maestros ha entrado en una dinámica en la que la reflexión sobre la práctica, se considera como una variable fundamental en el desarrollo profesional del profesor. La reflexión sobre la práctica cobra fuerza como eje rector en los procesos de formación, dirigidos al mejoramiento del trabajo docente en el aula.

### **3.2. La formación permanente en el docente de secundaria**

Hasta finales de los años ochenta no existía una fuerte preocupación por la formación permanente de los profesores, pues sólo se consideraba importante la preparación inicial docente que recibía el maestro antes de incorporarse al trabajo pedagógico. Hoy en día tal formación inicial ha dejado de ser considerada como suficiente, por el contrario, existe el convencimiento de que la formación inicial no puede ser pensada de una vez y para siempre, por lo que tiende a ser concebida cada vez más como el punto de partida del desarrollo profesional y no el de llegada o el fin de la misma. La formación debe ser tarea de toda la vida, de manera que el sujeto mantenga el dominio de los conocimientos motivo de su enseñanza y que estos sean continuamente actualizados, para poder dar respuesta a los continuos cambios sociales. De ahí la importancia del papel de la formación continua docente.

Por otra parte, se reconoce que la preparación del profesor no puede reducirse a un solo campo profesional, sino que debe de incluir la formación para la enseñanza, la cual debe ser igualmente objeto de actualización o perfeccionamiento. Esta situación ha propiciado que la formación permanente del docente en activo, adquiera cada vez mayor relevancia para los interesados en la educación, tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente la educación se enfrenta a una sociedad que está en constante cambio debido a la globalización, ya que en ella están incidiendo con gran fuerza el impacto de la información, el desarrollo tecnológico y científico, las condiciones sociales que la economía del país genera, los cambios culturales, etc. Todas ellas en su conjunto, modifican continuamente la manera de organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje en las escuelas. Por tal motivo, la formación permanente de los docentes

es la respuesta más conveniente y necesaria a dichos cambios, pues es la herramienta que les ayudará a enfrentarse a los nuevos retos dentro de su desarrollo profesional. Es importante tener en cuenta que uno de los objetivos plasmados en el Programa Sectorial de Educación (2007-2012) plantea el elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener accesos a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional, teniendo como línea de acción en el nivel secundaria: por un lado, revisar y fortalecer los sistemas de formación continua y superación profesional de los docentes en servicio, de modo que adquieran las competencias necesarias para ser facilitadores y promotores del aprendizaje de los alumnos; por otro lado, enfocar la oferta de actualización de los docentes para mejorar su práctica profesional y los resultados de aprendizaje de los educandos. ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)).

Por tal motivo, la formación permanente puede entenderse como un “proceso continuo a lo largo de todo el tiempo del ejercicio docente y parte de una autorreflexión de los colectivos implicados en la misma o parecida práctica profesional. Reflexión mediante la que se intenta investigar el desarrollo de dicha práctica y darle sentido desde los conocimientos teóricos que la sustentan y que pueden orientar su evolución” (García, 1999:65).

Pero, para poder tratar sobre la formación permanente del docente, es necesario hacer un repaso previo de los diversos conceptos que hacen referencia a dicho término:

Según la UNESCO: “la formación permanente implica la adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas íntimamente asociadas al campo profesional. No hace referencia a un ciclo de formación, sino que constituye un proceso a lo largo de toda la vida. Engloba tanto a la educación formal, no formal, como informal en la dimensión tanto vertical como horizontal. La vida es en sí misma un proceso de



aprendizaje. La educación permanente del profesorado, cuando se aplica al campo técnico-profesional, se denomina formación permanente” (García, 1999:67).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1985), las finalidades para la formación permanente son:

1. Mejorar las competencias en la ocupación del conjunto del personal de un centro (por ejemplo, un programa centrado en la escuela).
2. Mejorar las competencias profesionales de un profesor considerado individualmente (por ejemplo, un programa de orientación y formación de un enseñante novel).
3. Ampliar la experiencia de un profesor, en el marco de un perfeccionamiento de las perspectivas profesionales o de objetivos de formación (por ejemplo, un curso de formación para las funciones de dirección).
4. Desarrollar los conocimientos y el enfoque profesional de un profesor (por ejemplo, una licenciatura).
5. Ampliar la educación personal o general de un profesor (en campos no directamente relacionados con la enseñanza).

Cabe recordar que, Imbernón define la formación permanente como “la actualización científica, psicopedagógica y cultural complementaria y, a la vez, profundizadora de la formación inicial, con la finalidad de perfeccionar su actividad profesional” (Imbernón, 1994:13).

Por otro lado, de acuerdo con la Conferencia sobre *Innovación en el perfeccionamiento del profesorado en ejercicio*, celebrada en Milán en septiembre de 1973, las líneas de organización para la formación permanente son:

- a) *Razones que motivan la formación permanente.* Los constantes cambios que marcan la tarea tanto de profesores como de alumnos.

- b) *Los objetivos del perfeccionamiento.* Que generen en los docentes capacidades y conocimientos que le ayuden a la mejora de su práctica.
- c) *Métodos de formación permanente.* Que los docentes se preparen en métodos de enseñanza activos y técnicas grupales que orienten su perfeccionamiento profesional.
- d) *Contenidos de la formación permanente.* Que le permitan al docente resolver los nuevos retos educativos que enfrenta día a día en su práctica.
- e) *Política de perfeccionamiento.* Donde se abarquen tres niveles de educación, el regional, nacional e internacional.

Ahora bien, para entender la formación continua o permanente del profesorado, Imbernón (1998) identifica cinco modelos con base en las formas de intervención que promueven.

1. El modelo de formación orientada individualmente,
2. el modelo de observación-evaluación,
3. el modelo de desarrollo y mejora,
4. el modelo de entrenamiento o institucional, y
5. el modelo de investigación o indagativo.

1. *El modelo de formación orientada individualmente,* se caracteriza por ser el mismo profesor en formación, el que planifica y elige las actividades que considera pueden satisfacer sus necesidades de formación. En este caso se trata de un aprendizaje individualizado, en función de los intereses o necesidades particulares del sujeto, al margen de la institución donde labora.

2. *El modelo de observación-evaluación,* considera que el profesorado, por lo general, recibe poca retroalimentación o “devoluciones” sobre su actuación en clase, situación que no le ayuda a perfeccionar su desempeño docente. Las observaciones, que con respecto a su práctica puede ofrecerle un tercero, le ayudan a reflexionar y analizar su

comportamiento; las estrategias que utiliza; la forma de relacionarse con sus alumnos; sus saberes docentes; las decisiones que toma a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje; etcétera. Una limitante de este modelo es que el análisis que el profesor realiza de su práctica, se encuentra condicionado a la retroalimentación que de su práctica le ofrezca otro docente o un asesor. De ahí la importancia de romper con la cultura del aislamiento en que el profesor tradicionalmente ha desarrollado su quehacer educativo.

Obviamente este modelo exige un clima de respeto y confianza, de manera que el docente pueda aceptar la crítica amistosa y constructiva que los colegas puedan ofrecerle.

3. *El modelo de desarrollo y mejora*, parte de suponer que los adultos aprenden de manera más eficaz cuando tienen necesidad de conocer algo concreto o de resolver algún problema, ello determina que el aprendizaje de los profesores esté ligado a dar respuesta a los problemas concretos que viven en su aula.

Este modelo exige un proceso de reflexión, de análisis por parte del colectivo docente, con base en la consideración de los resultados obtenidos a raíz de su intervención.

4. *El modelo de entrenamiento o institucional*. Bajo este esquema es el formador o el especialista el que selecciona los contenidos, el enfoque, las estrategias metodológicas que estima requiere el maestro para mejorar su desempeño. En general se trata de cursos o seminarios, cuyos propósitos responden más directamente a los intereses o necesidades de la institución o de la autoridad del centro donde labora, que a los del maestro o maestros en particular.

5. *El modelo de investigación o indagativo*. Se concreta cuando el profesor, en términos individuales o colectivos, a partir de la identificación de un área de su interés, busca y selecciona información y, con base en ella, interpreta la situación para decidir finalmente sobre los cambios que ha de realizar para mejorar su enseñanza.

El sustento de este modelo se encuentra en el reconocimiento de la capacidad del profesorado para identificar los problemas que afectan su práctica y al centro escolar, así como para realizar un proceso de indagación en torno a ellos. De acuerdo con este modelo los profesores desarrollan nuevas formas de comprensión de su práctica, cuando ellos mismos se cuestionan sobre las situaciones problemáticas que se les presentan en el aula y buscan en la investigación educativa los aportes teóricos y metodológicos que les ayuden a dar respuesta a dichas situaciones.

Los modelos coinciden en la intención de favorecer el desarrollo profesional del docente, aunque algunos de ellos han mostrado ser más apropiados para apoyar el perfeccionamiento del profesorado, por lo que cuentan con mayor reconocimiento, como son: el de desarrollo y mejora y el de investigación o indagativo. Modelos que privilegian la reflexión, el análisis del docente sobre su propia práctica. Por lo que se recomienda su aplicación en el desarrollo de programas de formación continua.

Con lo anterior podemos rescatar que la importancia de la formación permanente del profesorado radica en que debe ser considerada en todo momento como un elemento clave para el desarrollo profesional docente, así como para la mejora cualitativa de la institución escolar, ya que el docente es quien enfrenta todas las problemáticas y transformaciones que presentan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por tal motivo, el docente debe contar con una formación que promueva la reflexión, el análisis e investigación para la mejora de su práctica y de su centro de trabajo, relacionándose de manera colaborativa en donde los intereses sean de manera común, más no individualistas, es decir, que sea una mejora que implique a todos los miembros de la comunidad educativa.

### 3.3. El trabajo colegiado dentro de la actualización docente

Conviene señalar que se parte de entender a la actualización como un programa tendiente a la revisión permanente de los avances teóricos y metodológicos que ayuden a dar respuesta a la compleja tarea de la educación de los profesores de la educación básica; a diferencia de algunos cursos cortos de capacitación que solamente contribuyen a ejercitar acciones que muchas veces no tienen una base de fundamentación reflexiva.

Existe una necesidad de la actualización de los docentes de secundaria en servicio, debido a que en la mayoría de las instituciones de este nivel, los profesores que laboran en ella provienen de una formación no normalista<sup>10</sup>, es decir, provienen de distintas instituciones de Educación Superior y con distintas profesiones como pueden ser químicos, físicos, ingenieros, psicólogos, etc., con lo cual muchas veces no cuentan con una formación pedagógica necesaria para enfrentar los diferentes problemas que se presentan en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, por lo que es necesario que entre los profesores se intercambien los conocimientos, experiencias y problemáticas que se generan en su práctica docente, para que al intercambiar los diferentes puntos de vista que tienen unos y otros, se pueda producir el análisis y la reflexión, elementos fundamentales para propiciar la mejora educativa; pues los profesores son o deben ser conscientes debido a la experiencia con la que cuentan, que la reflexión en la acción, es una actividad muy adecuada para aprender, ya que los resultados son mucho mejores cuando el proceso se completa con la confrontación de sus ideas y con las de otros compañeros; pues como bien lo dice Day (2005), las culturas colegiales y la crítica amistosa son fundamentales para la promoción satisfactoria de los planes de

---

<sup>10</sup> En las últimas dos décadas y media se ha generado una recomposición del perfil profesional de los maestros encargados de impartir educación secundaria. Podemos hablar entonces de la creciente presencia de un nuevo sujeto educador de los docentes: profesionales sin formación específica para la docencia. Sandoval, Flores Etelvina (2000). *La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes*. México, UPN. pp. 146-147.

formación y evaluación profesionales continuos que apoyan la autonomía del docente y que le animan a responder de forma positiva al cambio.

Por tal motivo, es importante que dentro de las mismas instituciones educativas se impartan cursos para los maestros, que involucren sus necesidades, intereses y aspectos afectivos que les ayuden a tener un mejor desempeño profesional y un mejor actuar dentro de su práctica.

Un ejemplo claro de dichos espacios de actualización de los docentes de secundaria, son las Juntas de Consejo Técnico Escolar, cuyo objetivo es colaborar con el director en la planeación del conjunto de las actividades a desarrollar en cada año escolar y en los programas de mejoramiento y superación permanentes del proceso educativo; planear y proponer cuanto sea necesario para la superación del servicio educativo y del trabajo docente de la propia escuela.

El trabajo colegiado dentro de estos espacios de Consejo Técnico, resulta, desde nuestro punto de vista, imprescindible, ya que es necesario intercambiar experiencias, establecer prioridades del trabajo docente, acordar algunas estrategias comunes, dar seguimiento a las tareas planificadas, etc. Para ello es importante dedicar más tiempo al trabajo colegiado, no sólo en el espacio del Consejo Técnico, sino también en reuniones de maestros de un mismo grado o ciclo. Pero estas reuniones deben tener la materia de trabajo, pues de poco serviría aumentar el tiempo de reuniones si no se definen antes el propósito y el tipo de actividades que deben tratarse allí. Además, el trabajo en equipo exige habilidades de comunicación, disposición para analizar en forma colectiva asuntos que tradicionalmente se consideran personales (como el trabajo en grupo) y capacidad para tomar decisiones.

De este modo, lo que ocurre en el aula (logros, dificultades y fracasos, reglas, modos de relacionarse con los alumnos-adolescentes, formas de trabajar, etc.) dejaría de ser

asunto privado de cada profesor y se convertiría en asunto que corresponde a toda la comunidad escolar.

Asimismo, al analizar los problemas educativos de la escuela y el intercambiar experiencias exitosas de enseñanza, el personal docente y directivo dispondría de un espacio de autoformación que puede ser mucho más eficaz que las variadas ofertas externas de actualización, puesto que responderían a las necesidades concretas de cada escuela.

Para que exista una escuela donde el conjunto del personal docente y directivo asuma su responsabilidad respecto de los resultados educativos al concluir un ciclo escolar o nivel educativo y rinda cuentas a los usuarios del servicio, es necesario que el personal docente y directivo de las escuelas y zonas escolares asuman que gran parte de los resultados que obtienen los alumnos depende del trabajo cotidiano que se realiza en cada escuela y en cada grupo.

Es indispensable establecer en las escuelas la evaluación sistemática del aprendizaje centrada en los propósitos básicos; dicha evaluación debe abarcar aspectos del trabajo educativo que, tradicionalmente, no están sujetos a tal evaluación. Hoy en día debe incluir el desempeño del docente, entre las que se consideran, las formas de enseñanza, la función directiva, la organización y el funcionamiento de la escuela, entre otros.

La información recogida en el proceso de evaluación debe ser la base para tomar decisiones que permitan fortalecer lo que se realiza bien, corregir lo que no funciona y por ende, emprender nuevas acciones.

Una escuela requiere que los directores conozcan a fondo la misión de la escuela, sus implicaciones para cada grupo escolar, para el trabajo de cada maestro y para la

organización escolar en su conjunto y así mismo, que tengan capacidad para realizar las siguientes acciones (López, 2007):

- 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 los padres de familia.

Lo anterior es parte de la formación continua, cuya finalidad consiste en provocar el cambio, la mejora y la innovación, aun cuando sea entendida como estrategia para un cambio específico o bien, como estrategia para un cambio organizativo, y que además, tenga un impacto tangible y positivo en las prácticas pedagógicas de los maestros y sobre todo, en los aprendizajes de los alumnos, lo que finalmente se verá reflejado en la calidad de la educación básica.

Pero, por otro lado, no debemos dejar de tomar en cuenta que existen otros espacios que atienden las necesidades de actualización para los maestros en servicio: los Centros de Maestros, que son instituciones educativas cuya misión es ofrecer a los docentes de educación básica un espacio privilegiado para su formación permanente. La actividad de los Centros adquiere sentido en la medida en que se establecen sólidos vínculos con las escuelas, y existen las condiciones para apoyar a los docentes en la identificación de las necesidades de aprendizaje de los alumnos y en la construcción de propuestas educativas útiles en el aula. (SEP. 4º Informe de labores 2003-2004).

Se caracterizan por ser espacios de análisis y reflexión sobre la práctica docente, constituyen a nivel estatal la única opción de formación continua y permanente en la



que se diseñan, desarrollan, evalúan y se da seguimiento a propuestas educativas que se reciben a nivel nacional, estatal y municipal; buscando atender problemáticas que se les presentan en términos de planes y programas de estudio, dominio de contenidos, estrategias didácticas y procesos de evaluación, entre otras (SEP. 4º Informe de labores 2003-2004).

Entre los principales servicios que ofrecen los Centros de Maestros se encuentran actividades de formación continua, tales como: los Cursos Nacionales de Actualización, mediante los cuales se combinan aspectos teóricos y prácticos relativos a la enseñanza de una asignatura a lo largo de un nivel educativo o a los procesos de gestión escolar. Se desarrollan en forma autodidacta con el apoyo de un paquete de materiales educativos de distribución gratuita y tienen una duración de 120 horas.

Además de los Cursos Nacionales, se ofrece una modalidad de formación en la escuela que comprende dos tipos de actividades: Talleres Generales de Actualización y Servicio de Asesoría Académica a la Escuela. A continuación se describe a cada uno de ellos.

Los Talleres Generales de Actualización son la opción básica de actualización para todos los maestros. Su duración es de 12 horas al inicio del ciclo escolar. Su realización está marcada en el calendario escolar como parte de las actividades de dicho ciclo. Tienen un carácter informativo y complementan a otros procesos de estudio y aprendizaje colectivo. (SEP. 4º Informe de labores 2003-2004).

El Servicio de Asesoría Académica a la Escuela es una incipiente formación que busca hacer realidad el campo de la formación dentro de la escuela. En ese campo se encuentran los cuadernos de estrategias didácticas *Del colectivo docente al salón de clases*, que comprenden una primera respuesta a varias necesidades: la de disponer de actividades formativas para los docentes en su lugar de trabajo; la de contar con propuestas claras de enseñanza de temas específicos; la de contar con una

continuación flexible a los Talleres Generales de Actualización (TGA); la de impulsar la adhesión con mayor sentido de desarrollo profesional a actividades formativas.

Por otro lado, las modalidades de trabajo que se han empleado con mayor frecuencia en la formación de los maestros en servicio, se desarrollan a través de programas de estudio diversos: cursos, talleres, seminarios, etc. Si bien se reconoce la importancia de que los maestros puedan profundizar su formación en cursos y programas, se propone potenciar este ámbito de la formación permanente incorporando a las instituciones de educación superior y orientando las acciones hacia los colectivos docentes.

En esta modalidad se han destacado los llamados Cursos Estatales de Actualización (CEA), también conocidos por los docentes de educación básica como “Cursos de Carrera Magisterial”, que son programas de estudio que diseñan, organizan e imparten las autoridades educativas de las entidades federativas, y que sólo se brindan a los profesores inscritos en tal carrera, pues para tener acceso a dichos cursos, se enmarcan requisitos donde varios profesores no logran cubrirlos.

Sin duda, los Centros de Maestros son un factor importante para los docentes de educación básica, ya que les ayudan a fortalecer su función educativa dentro de las instituciones.

La actualización de los docentes entonces, debe ser vista como un complemento siempre abierto de su formación, es decir, no debe ser un elemento aislado, sino convertirse en un atributo inherente al ejercicio profesional; donde se busque la definición de un modelo de formación continua que impacte en la preparación de los docentes para que sean capaces de fortalecer las habilidades intelectuales de los alumnos, de promover aprendizajes y formas de convivencia en sociedades cada vez más complejas, así como propiciar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida. Y que el trabajo colegiado sea uno de los medios

para dicho aprendizaje, en donde todos los involucrados en los procesos educativos participen simultáneamente dentro de un espacio caracterizado por el análisis de asuntos académicos y por las propuestas que puedan surgir entre ellos. Ya que, la colaboración permite analizar entre muchas cosas, problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.

No olvidemos que la consolidación de la escuela como organización tiene mucho que ver con la naturaleza de las interrelaciones entre todos sus componentes, es decir, con la cultura profesional que dentro de la institución se viva.

### **3.4 Las implicaciones del trabajo colegiado para el desarrollo de la escuela: maestros y alumnos**

Mientras algunas escuelas o instituciones se caracterizan por las relaciones de ayuda y compañerismo que se establecen de manera habitual entre los distintos integrantes de la comunidad escolar, otros centros por su parte, presentan ambientes de aislamiento en donde por ejemplo, cada profesor trabaja de manera individualizada y por lo general, no pide ayuda o apoyo a otros compañeros. Es así, como la forma de afrontar los problemas que van surgiendo es diferente en cada plantel.

La cultura escolar sería el modo determinado de hacer las cosas que caracteriza a un centro y la forma habitual de relacionarse mutuamente en el mismo. Un hecho importante del trabajo colegiado son las relaciones que se producen entre los docentes, las cuales se mantienen basadas en la ayuda, el apoyo, la confianza y la apertura mutua. Por tal motivo, estas relaciones implican alcanzar metas comunes, con lo que se concibe a la enseñanza de forma colectiva, ofreciendo las condiciones necesarias para mejorarla a través del análisis, la experimentación y la evaluación entre colegas; lo cual contribuirá a la mejora de la escuela así como a que los alumnos adquieran un mejor aprendizaje.

Fullan y Hargreaves (1997), advierten de la necesidad de tener en cuenta la cultura escolar para realizar cualquier innovación, dado su poder para adaptar, aceptar y rechazar las innovaciones que entran en conflicto con sus estructuras y valores que dominan. Dichos autores nos dicen que sólo teniendo en cuenta esta cultura, podremos comprender las posibilidades reales del cambio educativo que tiene cada escuela.

Es a partir de esto donde radica la importancia del trabajo colegiado, que no es un fin en sí mismo; ya que, de nada serviría que un grupo de maestros construyera un gran espacio de intercambio entre ellos si éste, no logra ir más allá para enriquecer el trabajo que se realiza en el aula y la escuela en su conjunto. El trabajo colegiado tiene de hecho la función de proyectarse hacia otros aspectos de la vida escolar.

Es así como se habla de cuatro grupos de relaciones que se van construyendo a lo largo del proceso de conformación del colegiado, como expresión de ideas y experiencias nuevas que están ocurriendo y que llevan al grupo a pensar en otras cosas, en otras personas, en otras tareas que antes no eran importantes, tales como:

1. El trabajo en el aula,
  2. El funcionamiento de la escuela y el clima de trabajo,
  3. La relación con las familias de los alumnos,
  4. El desarrollo profesional (Antúnez, S., 1999).
- 
1. El trabajo en el aula: que es la relación más importante que se va construyendo, donde los problemas de enseñanza ofrecen momento de reflexión y recuperación de saberes y experiencias, de análisis y elaboración de propuestas de mejora, lo cual se verá reflejado en el aula, para valorar sus alcances y de nuevo, reflexionarlas y mejorarlas.
  2. El funcionamiento de la escuela y el clima de trabajo: son las vivencias que se generan entre los miembros de la comunidad escolar, y cuando estas toman forma, se puede hacer frente a las dificultades, desacuerdos, problemáticas que se vayan presentando, con el fin de mejorar las relaciones y establecer nuevos compromisos de mejora.
  3. La relación con las familias de los alumnos: su finalidad es conocer más a profundidad las problemáticas e intereses de los alumnos, para ello es

importante que exista una buena comunicación entre padres y la escuela, con el fin de generar las respuestas necesarias para cubrir dichas necesidades.

4. El desarrollo profesional: el trabajo colegiado es un espacio adecuado para tomar conciencia de las necesidades de formación que habrán de ser atendidas en otros momentos y con apoyo de diversas estrategias, a la vez que en sí mismo es un espacio de formación y desarrollo profesional. Esto último ocurre en la medida en que la experiencia del grupo es reflexionada por ellos mismos y utilizada para identificar qué les está haciendo falta para comprender mejor los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos o atender mejor las dificultades de rendimiento que observan en sus alumnos.

Por eso, es importante que en las instituciones educativas se promueva la cultura de la colaboración, ya que ésta, traería consecuencias positivas, como el intercambio de ideas y conocimientos entre los alumnos, así como entre alumnos y profesores; se propiciaría el debate y la confrontación, lo que generaría la construcción o reconstrucción del conocimiento; se establecerían relaciones afectivas y sociales que ayudarían a los alumnos a tener un mejor desenvolvimiento dentro del aula y de la escuela misma; así como se estimularía la creatividad tanto de los alumnos como de los maestros, entre otros aspectos. Por consiguiente, si desde el alumnado se produce el trabajo en equipo, no sólo ellos se beneficiarían, sino la comunidad escolar en general, haciendo de la escuela un centro educativo más eficaz y de mejor calidad, pues en la mayoría de los casos, el trabajo en equipo es más productivo y favorecedor para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

***“La razón para proponer el estudio y la práctica de la colegialidad es que, presumiblemente, algo se gana cuando los profesores trabajan juntos y algo se pierde cuando no lo hacen”.***

*(Little, 1990:166)*

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDIO DE CASO: EL TRABAJO COLEGIADO EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS**

## 4.1 Metodología

En la presente investigación hicimos uso de la metodología cualitativa, pues consideramos que es la apropiada para dicho trabajo; ya que por medio de la búsqueda, la recopilación, el análisis y la organización de la información, se pretende dar respuesta a la problemática planteada, así como a las preguntas de investigación y a los objetivos establecidos. Por lo tanto, hace referencia a un tipo de investigación pedagógico-social, pues en ella el investigador es principal instrumento de recogida de datos en interacción constante con la realidad social que es objeto de estudio. Preferentemente utiliza las estrategias cualitativas para la obtención de la información como la observación y la entrevista (Schmelkes, 1998:82).

Es así como se llevaron a cabo dos estudios de caso en las Escuelas Secundarias Técnicas: “A” y “B”, que nos proporcionaron herramientas para una mejor comprensión del tema a tratar en la escuela secundaria técnica. La actividad consistió en asistir a reuniones de Consejo Técnico, llevando a cabo observaciones de éstas para la recuperación de las formas de trabajo que en ellas se realizan en cada escuela, pues el objetivo era conocer a profundidad qué pasa y cómo viven los sujetos la experiencia del trabajo colectivo.

También, como forma de recolección de datos, se hizo uso de la entrevista semiestructurada a algunos maestros de la institución educativa para conocer las diferentes concepciones, ideas y experiencias que del trabajo colegiado tienen, y qué tanto lo recuperan en dichas reuniones.



## **4.2 Escenario**

Como bien se mencionó anteriormente, para realizar nuestro trabajo de campo tuvimos la oportunidad de participar en:

La Escuela Secundaria Técnica “A”, ubicada al sur de la ciudad de México, la cual en su mayoría está rodeada por unidades habitacionales, y donde se percibió que el nivel de la población es de clase media. Dicha escuela pertenece al sistema público, y tuvimos la oportunidad de trabajar tanto en el turno matutino como el vespertino.

Y la Escuela Secundaria Técnica “B”, también ubicada al sur de la ciudad de México, cercana a unidades habitacionales, a una clínica del IMSS, a un deportivo, y donde existe mucho tráfico de personas, debido a que se encuentran cerca negocios del ámbito comercial, en esta escuela también se percibió que el nivel económico no es muy bajo. La escuela también pertenece al sistema público, y se trabajó en el turno matutino.

## **4.3 Los sujetos**

El presente trabajo de investigación se realizó con la participación de maestros y directores de dos escuelas secundarias técnicas, con la utilización de los instrumentos realizados con el fin de recabar la información necesaria para el desarrollo de los objetivos planteados.

En la Escuela Secundaria Técnica “A”, el instrumento elaborado (entrevista), se le aplicó a seis maestros: una maestra del turno mixto, una maestra del turno matutino, y cuatro maestros del turno vespertino.

En la Escuela Secundaria Técnica “B”, el instrumento elaborado (entrevista), se le aplicó a la subdirectora de la institución, y otra al coordinador académico del turno matutino.





Para la realización de las observaciones de las juntas de consejo técnico en las dos escuelas, se contó con la participación de maestros y directivos, así como del resto del personal de dichas escuelas.

#### **4.4 Técnicas de recolección e instrumentos**

Para llevar a cabo el trabajo de campo de nuestra investigación se diseñaron dos instrumentos cuyo propósito fue recuperar las experiencias de los profesores sobre el trabajo colaborativo en las Juntas de Consejo Técnico para el desarrollo de su profesión.

Dichos instrumentos son:

Una entrevista semiestructurada que constó de cuatro apartados:

-  Datos generales de los maestros
-  Datos sobre su trayectoria académica
-  Información y experiencia sobre las juntas de consejo técnico
-  Información y experiencia sobre el trabajo en equipo

Dicha entrevista constó de un total de 16 ítems y se aplicó a seis maestros en la Escuela Secundaria Técnica “A”, uno en el turno mixto, uno en el matutino y cuatro en el turno vespertino.

En la Escuela Secundaria Técnica “B” se aplicaron dos entrevistas en el turno matutino, una a la subdirectora del plantel y otra al coordinador académico. Cabe aclarar que sólo

se realizaron dos entrevistas debido a que la plantilla docente de la escuela, no quiso participar en dichas entrevistas.

El segundo instrumento fue una guía de observación que constó de siete indicadores que nos permitieron rescatar la información generada en el desarrollo de las juntas de consejo que se realizaron en las escuelas. Dichos indicadores fueron:

- 📌 Participantes o involucrados
- 📌 Actividades realizadas
- 📌 Uso del tiempo
- 📌 Contenidos tratados
- 📌 Relaciones de los miembros de la comunidad educativa
- 📌 Participación de los integrantes
- 📌 Trabajo en equipo

Se realizaron dos observaciones en la Escuela Secundaria Técnica “A”, una en el turno matutino el día jueves 27 de noviembre de 2009, en la cual participaron docentes, administrativos y directivos. Dicha observación tuvo una duración de dos horas y media, iniciando a las 11:30 y terminando a las 14:00 hrs.

La segunda observación se realizó en el turno vespertino el día 15 de abril de 2010, en la cual participaron docentes, administrativos y directivos. Dicha observación tuvo una duración de tres horas, iniciando a las 18:30 y terminando a las 21:30 hrs.

En la Escuela Secundaria Técnica “B” se realizó una observación en el turno matutino el día 26 de abril de 2010, en la cual participaron once docentes, el coordinador académico y la subdirectora. Dicha observación tuvo una duración de hora y media, iniciando a las 14:00 y terminando a las 15:30 hrs.

Sólo se realizó una observación por turno ya que fueron las únicas que se nos permitieron en cada escuela. En el caso de la Escuela Secundaria Técnica “B” sólo se nos permitió participar en una observación en el turno matutino, ya que en el turno vespertino no quisieron colaborar con nuestro trabajo.

## **Recursos**

Como apoyo para la realización de nuestro trabajo de campo se hizo uso de los siguientes recursos:

- Hojas blancas
- Cuaderno de notas
- Cuestionarios impresos
- Cámara de video
- Pluma, lápiz, entre otros.

## 4.5 Resultados obtenidos

### 4.5.1 Observación de Juntas de Consejo Técnico Escolar en las escuelas secundarias técnicas.

Para este trabajo se realizaron tres observaciones de juntas de Consejo Técnico: dos en la Escuela Secundaria Técnica “A” una en el turno matutino y otra en el vespertino, y una en la Escuela Secundaria Técnica “B”. Buscando rescatar las formas de trabajo que se llevaban a cabo en dichas juntas, es decir, si se logra llevar a cabo un trabajo de tipo colaborativo.

#### **Escuela Secundaria Técnica “A”:**

- ❖ *Primera observación: Turno matutino, día jueves 27 de noviembre de 2009.*

Se hizo una observación a la junta de Consejo Técnico que se realiza cada fin de mes en la institución, la cual cubrió un horario de 11:30 a.m. a 2:00 p.m., en donde participaron tanto el director, el subdirector, los docentes y los trabajadores del área administrativa. Dicha junta se llevó a cabo en la biblioteca de la escuela, por lo que se suspendieron las labores de los estudiantes.

En esta ocasión, en la junta, la directora Ing. Esquivel no estuvo presente por otros compromisos relacionados con la escuela, por lo que el subdirector fue quien encabezó dicha reunión. Ésta consistió en la exposición por parte de la profesora Toriza, quien fue elegida por su jefe de enseñanza del área de Ciencias para tomar un curso sobre

instrumentos de evaluación y métodos de proyectos, para que posteriormente (en la junta de Consejo Técnico de este día) lo expusiera ante sus compañeros del plantel.

El trabajo en la junta fue de la siguiente forma: en un principio la maestra Griselda expuso mediante una presentación en diapositivas los temas antes mencionados, al término de dicha exposición, dividió a los participantes integrados en pequeños equipos (de 3 a 4 miembros), organizándose en la forma en cómo estaban sentados, asignándoles una tarea con relación a dichos temas. Posteriormente, un integrante de cada equipo expuso la tarea que se le encomendó teniendo como apoyo una lámina, dicha tarea consistió en elaborar preguntas de evaluación a partir de las materias que imparten.

Dentro de las actividades que realizaron en equipo observamos que la comunicación que se estableció entre los docentes fue buena, ya que cada equipo logró consensar las ideas y aportaciones para concretar el tema a exponer. La participación de los integrantes fue activa pues todos tuvieron espacio para participar y ésta fue de manera respetuosa, no habiendo ningún tipo de conflicto para las decisiones que se tomaron como equipo.

Después de esto, el subdirector tomó la palabra y les pidió a los maestros que se requiere una mayor participación en cuanto a la disciplina en la realización de las ceremonias cívicas. Minutos después, se integraron a la junta algunos otros trabajadores de la escuela (secretarias, vigilante, afanadoras, etc.) con el fin de que el subdirector les presentara una normatividad que rigen los derechos de los alumnos, y para su análisis les dio 15 minutos, de las cuales tendrían que exponer algún punto de dicha normatividad. Se organizaron equipos de cinco personas, de la forma en que estaban sentados, a cada equipo el subdirector les asignó una norma, la cual tenían que analizar y más tarde, explicar al resto del grupo, la importancia de llevarla a cabo.

Al cumplirse los 15 minutos que se les dio a los equipos para discutir la norma asignada, cada equipo pasó al frente a exponer la importancia de dicha norma e intercambiar puntos de vista con los demás equipos. Cuando los equipos terminaron su exposición, el subdirector retomó la palabra haciendo una reflexión final acerca de toda la normativa que se tiene que llevar a cabo, y agradeció la participación de todos los que asistieron a la junta y se dio por concluida la reunión.

Pudimos notar en esta junta que una de las autoridades de la escuela, es decir, el subdirector, no sólo tomó en cuenta a la plantilla docente para la realización de dicha junta, sino que además dio oportunidad de que participaran también administrativos, conserje y personal de intendencia, tomando en cuenta en todo momento, sus puntos de vistas en relación a las políticas y al trabajo que se lleva a cabo dentro de la escuela. Es por tal motivo, que consideramos que la reflexión estuvo presente en el trabajo de los docentes, teniendo como resultado logros constructivos que pueden responder a las necesidades que se detectaron.

❖ Segunda observación: Turno vespertino, día jueves 15 de abril de 2010.

Esta junta se llevó a cabo en la biblioteca de la escuela, teniendo una duración de tres horas, cubriendo un horario de 6:30 pm a 9:30 pm. Dentro de ésta, participaron la directora Ing. Esquivel, el subdirector, la coordinadora académica, quince docentes, y dos empleados de servicios educativos.

En esta ocasión la encargada de la introducción de la junta fue la profesora Pineda, quien realizó algunas actividades para favorecer los procesos mentales, los cuales fueron, una actividad de gimnasia cerebral y la otra la nombró como Escri-cuéntalo, de la cual solicitó que los profesores narrarán una pequeña historia (tragedia, drama,

comedia), utilizando algunos objetos que les facilitó y que formarían parte de la historia.

Para esta actividad, la profesora Pineda dividió al grupo en equipos de tres integrantes conformándolos de acuerdo a como estaban sentados, quienes en un tiempo de 10 minutos narrarían la historia y, como segundo momento, pasaría cada equipo al frente a contar la historia a los demás compañeros.

El objetivo de esta actividad consistió en desarrollar competencias tales como: la creatividad, el autoestima, las relaciones sociales (convivencia, compartir ideas, respeto y participación), etc., donde los profesores pudieran vivirlas y así, poder compartirlas con sus alumnos en el trabajo en el aula.

Después de esta introducción, la directora tomó la palabra y dirigió el resto de la reunión, cuyo eje temático fue el proyecto de la lectura, esto debido a que uno de los principales problemas que acarrea la educación en México es que los niños y jóvenes no saben leer bien, es decir, que no hay comprensión lectora, lo cual ocasiona el bajo rendimiento al momento de las evaluaciones, obteniendo así, resultados no satisfactorios.

Otro punto importante que se abordó durante la junta fue el sentido de compromiso en relación a la sensibilidad de los alumnos, ya que dentro de la institución hay alumnos con problemas de agresividad, baja autoestima, violencia familiar, estrés, de anorexia, drogadicción y embarazo.

Después intervino el subdirector para abordar el tema de la prueba Enlace, ya que se aproximaba su aplicación, con lo que se procedió a la organización correspondiente, dentro de la cual, los puntos que se trataron fueron los siguientes:

- Fomentar asistencia y participación en los alumnos.



- Quiénes serían los docentes aplicadores.
- Los padres que participarían.
- Conscientizar a los alumnos de leer correctamente los exámenes, tratando de obtener los mejores resultados.
- Se habló de los estímulos que daría Enlace a las escuelas, docentes y alumnos más destacados dentro de ésta.

Por último, la directora solicitó a todos los presentes realizar la organización de los eventos más próximos a llevar a cabo, tales como: el concurso del Himno Nacional, ya que la escuela fungiría como sede del concurso; el evento del día del estudiante técnico, planeando actividades recreativas para los estudiantes; y por último, se abordó el evento del día de las madres y el día del maestro.

Consideramos que en esta junta el uso del tiempo fue suficiente ya que contaron con tres horas de trabajo siendo que por lo regular a este tipo de juntas se le invierte de una hora a una hora y media, y el tiempo que se invirtió en dicha junta fue lo que permitió que se trabajaran las dos dinámicas (gimnasia cerebral y la de escricuéntalo), así como los temas del proyecto de la lectura, el sentido de compromiso en relación a la sensibilidad de los alumnos, la prueba Enlace y la organización de los eventos culturales del plantel. Es así como consideramos que hubo una buena organización y liderazgo por parte de la directora, motivo que dio pie a la activa participación de los docentes, donde la comunicación fue abierta y respetuosa, generándose así, un buen intercambio de ideas.

Durante todo el trabajo que se llevó a cabo en la reunión pudimos notar la participación de los docentes al momento de plantearse los temas tratados, obteniéndose diferentes puntos de vista ya sea de opinión o para dar solución a problemáticas que se habían detectado en los alumnos. Por ejemplo, en el tema en relación a la sensibilidad de los alumnos, una de las maestras abordó la problemática que se le estaba presentando con

una alumna que padecía anorexia, y la maestra comentaba que era importante estar pendiente de lo que pasa con los adolescentes para poder detectar qué dificultades presentan y qué medidas se pueden tomar para ayudarles a solucionarlos.

### **Escuela Secundaria Técnica “B”:**

❖ Observación: Turno matutino, día lunes 26 de abril de 2010.

Esta reunión tuvo una duración de una hora y media, es decir, comenzó a las 14:00 hrs. y concluyó a las 15:30 hrs., y se realizó en el auditorio de la escuela. En ella participaron la subdirectora, el coordinador académico y once docentes. Cabe señalar que las juntas en este plantel los docentes las denominan Asesorías Técnico Pedagógicas<sup>11</sup>, en las cuales se aborda una problemática que ha sido detectada con anterioridad para apoyar a los alumnos a mejorar sus resultados académicos.

El coordinador académico fue el encargado de dirigir dicha reunión, así como de su organización, desarrollo y evaluación de resultados. El objetivo de esta reunión consistió en abordar el tema de las estrategias para disminuir el índice de reprobación. Pero al momento de comenzar la junta surgieron algunas situaciones que desvirtuaron dicho objetivo, presentándose así, inconformidades y conflictos acerca de los asuntos a tratar y de los espacios de reunión, ya que observamos que algunos maestros tienen desinterés y apatía por participar en este tipo de juntas.

---

<sup>11</sup> Cabe mencionar que en esta escuela cada inicio de ciclo escolar el coordinador académico en conjunto con los docentes, hacen detección de necesidades en los alumnos y a partir de dicha detección, realizan una programación de temas que se tratarán durante todo el ciclo escolar cada lunes en las juntas que ellos denominaron Asesorías Técnico Pedagógicas, en las cuales tomaran medidas para apoyar a los alumnos durante cada semana para que mejoren sus resultados académicos.

Entre los acontecimientos que se presentaron tenemos:

- Impuntualidad por parte de algunos docentes.
- Poca atención por parte de los docentes hacia el coordinador quien fue el conductor de dichas reuniones, mostrando así, en ciertos momentos una falta de respeto en cuanto a su persona y su trabajo, ya que constantemente se salían del espacio de trabajo o hablaban por el celular.
- No todos los maestros participan, por lo regular son tres los que siempre lo hacen.
- Se presentaron muchos desacuerdos en cuanto al trabajo que se lleva a cabo dentro de las juntas y por el tiempo que se le otorga para las evaluaciones, pues la consideran insuficiente, además comentaron que los alumnos no dan el rendimiento adecuado para dichas evaluaciones.

Consideramos que durante esta junta el objetivo a tratar se perdió debido a que los docentes tuvieron mayor interés por la programación de las evaluaciones para el ciclo escolar, externando sus inconformidades y solicitando una pronta solución, ya que era poco el tiempo con el que contaban para entregar dichas evaluaciones.

En relación al tiempo, éste no fue suficiente y no se le dio un buen uso, ya que las juntas se realizan al terminar el turno matutino, lo cual provoca cierta inquietud en los maestros, pues se observó poca atención por parte de ellos para involucrarse en tal reunión porque argumentaron que tenían que ocuparse de otras actividades. Además de que el objetivo no era compartido, ya que su interés se centraba en la regularización de sus alumnos, y por lo tanto, tomaron la decisión que los tiempos que se les dedican a estas juntas los dedicarían a dicha regularización, esto hasta concluir el ciclo escolar.

Creemos que los resultados obtenidos de la junta que se llevó a cabo no fueron de manera satisfactoria, pues no respondieron a las necesidades detectadas, no hubo reflexión por parte de los participantes, y el liderazgo por parte del coordinador académico no fue el suficiente para lograr un mayor control sobre el desarrollo de la junta y de lo que anteriormente ya se había programado, ya que, desde el principio del ciclo escolar, se realiza una planeación de los temas o asuntos que serán tratados durante estas juntas. Es por tal motivo que consideramos que la programación que se realice para el ciclo escolar debe ser abierta y adaptable a las circunstancias que se vayan presentando dentro de la institución (dificultades no previstas), ya que pueden darse problemáticas que requieran de una solución inmediata, y si dicha programación no se maneja de tal forma, puede llegar a ser una dificultad al momento de llevarse a cabo las juntas.

#### **4.5.2. Entrevistas a docentes**

##### ***Escuela Secundaria Técnica “A”:***

Se realizaron seis entrevistas a docentes de la escuela ya que fueron los únicos que nos permitieron entrevistarlos, obteniendo así, a partir del esquema de la entrevista, los siguientes resultados:

##### ***Primera entrevista: Maestra Pineda***

La maestra Pineda tiene una edad de 42 años, de los cuales lleva laborando 21 años dentro de la Escuela Secundaria Técnica “A”. Las asignaturas que imparte son: Artes y Formación Cívica y Ética.

Ella labora tanto en el turno matutino como en el vespertino, por lo tanto, tiene un turno mixto, en el cual cubre un total de 42 horas. La maestra Pineda cuenta con una preparación académica como pasante de la licenciatura en Pedagogía, es instructora en Arte Integral en Bellas Artes y tiene un diplomado en Danza. La carrera de Pedagogía la cursó en la Universidad Pedagógica Nacional, la carrera de instructora en Arte Integral la cursó en Bellas Artes, y el Diplomado de Danza lo obtuvo en la academia de Danza de Cuernavaca Morelos.

Los estudios que ha realizado en los últimos años son: curso de Equidad y Género; y Estrategia para el aprendizaje significativo en los adolescentes, los cuales hizo en Carrera Magisterial. Después tomó cursos de Teatro y Dirección; y otro de Creatividad en el aula, que realizó en el Centro Nacional de Bellas Artes.

Para la maestra estos estudios han ayudado a enriquecer totalmente su práctica docente.

La importancia que le ve la maestra Pineda al trabajo colaborativo es que, desde la cabeza, es decir, el director de la institución, se debe promover este tipo de trabajo, el cual debe estar acompañado por una unidad de parte de los docentes, además de un buen propósito para que se lleve a cabo.

Dentro de la escuela, la maestra considera que en el turno matutino se puede decir que “existe” el trabajo colaborativo por parte de los docentes, en el aspecto social, ya que menciona que en este turno trabajan personas con una mayor preparación académica, y hay un compromiso y una unidad a la hora de realizar distintos trabajos. Mientras que, en el turno vespertino, pues recordemos que ella trabaja en turno mixto, el trabajo que se da nos dijo es más light, es más rápido, con menos compromiso, lo cual se refleja a la hora de elaborar el proyecto escolar, cuando unos ponen más empeño que otros y que se tomen en serio su trabajo.

Las limitaciones que la maestra le ve al trabajo colaborativo son que no haya quedado claro lo que se tenga que trabajar y que no haya un compromiso y un sentido de pertenencia como grupo de trabajo por parte de los maestros, lo que impide a veces que lo que se planea sólo se quede en lo escrito y no se lleve a la práctica.

Sobre los alcances o ventajas del trabajo colaborativo menciona que éste es muy bondadoso en cuanto a beneficios y que estos alcances se llevan a cabo a largo plazo. En su escuela antes había reuniones de academias, por áreas, pero finalmente, lograron reemplazarlas por juntas colegiadas, que son más enriquecedoras.

Algo muy importante que menciona la maestra es que, cuando hay acuerdos las cosas funcionan, pero cuando se deja de trabajar por unidades de estudio se retrocede, por lo que muchas veces los alcances no logran verse reflejados durante todo el año escolar.

Las temáticas que se trabajan en grupos de docentes son tanto formativas como informativas. Son formativas cuando se tratan asuntos de evaluación, de conocer resultados, nivel de aprovechamiento, índices de reprobación, etc., y cuando se les imparten cursos y capacitación para beneficio de la institución. Y, son informativas, cuando se tratan asuntos que les competen como trabajadores, como puede ser la Ley del ISSSTE, así como otros temas.

La maestra considera, por otro lado, que en parte sí existe una empatía entre los docentes y otros mandatos para el trabajo colaborativo dentro de la institución, pues las temáticas que se trabajan son conocidas por todos. Por ejemplo, considera que la directora es una persona muy soñadora que al comenzar a trabajar su proyecto buscó beneficiar a la escuela, creando dentro de ella mejores condiciones de trabajo para sus trabajadores y alumnos, para que cuenten con un buen ambiente y solidaridad al momento de enfrentar distintas situaciones y que, a partir de todo esto, se ven reflejados los logros dentro de la escuela, cosa que motiva a los docentes y demás trabajadores a responder a dicho apoyo poniendo un gran empeño a su forma, es decir, ya sea dando todo o menos que otros compañeros. Es por tal motivo que reafirma que tiene que ver mucho la postura del directivo para dicho trabajo colaborativo. Pero que, por otro lado, surgen situaciones que a veces no pueden dejar de afectar algunas relaciones dentro de la institución.

Por último, en cuanto a si la maestra Elba lleva a cabo el trabajo colaborativo dentro de su salón de clase, ella responde que sí, sobre todo en los proyectos o eventos que realiza en días festivos, como puede ser el día de las madres, ceremonias cívicas, o de alguna situación del lado artístico, como obras de teatro, bailables, etc. Así que considera que en su materia sí hay mucho de trabajo colaborativo, ya que se los fomenta a sus alumnos y esto se ve reflejado en su aula.

Con sus compañeros de trabajo, sus colegas docentes, algunas veces se muestra dicho trabajo, pues ella opina que debe haber un respaldo de parte de los compañeros de trabajo, es por eso que busca apoyos a otros compañeros. Pero que lamentablemente, en algunas ocasiones se da una rivalidad en cuanto a reconocimiento de algunos logros y que de ese lado sí hay mucha individualidad que hace del trabajo colaborativo una estrategia complicada de llevar a cabo en todas las situaciones que se presenten. Es por tal motivo que debe tomarse en cuenta que algunas veces trabajar de manera individual no es suficiente sino que es necesario de la colaboración de otros compañeros para la obtención de mejores resultados.

### ***Segunda Entrevista: Maestra Badillo***

La maestra Badillo tiene una edad de 46 años, de los cuales lleva laborando 21 años dentro de la Escuela Secundaria Técnica “A”. La asignatura que imparte es Español. Ella labora en el turno matutino. Cuenta con una preparación académica como Lic. en Español, la cual cursó en la Escuela particular Normal Superior del Estado de Morelos. Y se dedica a la docencia por gusto.

Los estudios que ha realizado en los últimos años son cursos de los nuevos proyectos, como son: competencias, evaluaciones, planes y programas, etc., los cuales cursó dentro de la secundaria “A”.

La maestra Badillo considera que dentro de las juntas de consejo técnico (JCT), se abordan diferentes aspectos y que se les da mucha importancia a las actividades que tienen que ver con la lectura. En cuanto al trabajo en equipo, nos dice que facilita el trabajo y que es importante porque se puede interactuar con los compañeros docentes. Pero dentro de estas juntas opina que sólo algunas veces se trabaja de forma colaborativa.



Para ella el beneficio que ofrece el trabajar en equipo es el intercambio de ideas y experiencias, y que si las personas se integran dentro del trabajo no implica ninguna limitación.

Su visión como equipo dentro de las JCT es muy importante para la evolución y desarrollo de una institución, y considera que hace falta dedicarle más tiempo al trabajo en equipo y que algunos compromisos que deben asumirse para este tipo de trabajo es tener disponibilidad.

Nos dice que ella sí promueve el trabajo en equipo con sus alumnos para que haya una convivencia entre ellos, que escuchen las versiones de los demás y las puedan aplicar en su vida diaria.

Es por tal motivo, que considera importante el trabajo en equipo dentro de la institución, pues la comunicación que se da dentro de este tipo de trabajo es muy importante, ya que permite una mejor organización que repercute en las actividades de mejora para la escuela.

### ***Tercera Entrevista: Maestra Reyes***

La maestra Reyes tiene una edad de 43 años, de los cuales lleva laborando 23 años de servicio en la docencia, y de los cuales lleva 10 años dentro de la Escuela Secundaria Técnica "A". La asignatura que imparte es Formación Cívica y Ética.

Ella labora en el turno vespertino, pues durante las mañanas trabaja en una escuela primaria. Cuenta con una preparación académica como Lic. en Pedagogía, y la cursó en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Y se dedica a la docencia porque desde un principio tuvo la inquietud de ser maestra.

Los estudios que ha realizado en los últimos años son: una maestría en planeación y gestión educativa, la cual cursó en la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico (UNIVDEP).

En cuanto a las juntas de consejo técnico (JCT), la maestra nos dice que sí se llevan a cabo dentro de la institución, pero que es el primer año que participa en ellas, debido a la carga de trabajo de las dos escuelas donde labora y sus estudios de maestría no le permitían participar en dichas juntas.

En este año que ha participado en las juntas comenta que le agrada la forma en que se llevan a cabo y considera que hay una buena conducción por parte de la directora.

En cuanto al trabajo en equipo, para la maestra implica un intercambio de ideas y de opiniones y que este tipo de trabajo sí se da dentro de la escuela, respetando la individualidad de cada participante.

Nos dice que además de las JCT, existen otros espacios donde se trabaja en equipo, como son las reuniones de inicio de ciclo, las cuales considera muy productivas porque es cuando se realizan las planeaciones y se intercambian opiniones de los distintos docentes, y que cada junta es una herramienta distinta.

Es por tal motivo, que el trabajo en equipo es importante porque se aportan ideas, se intercambian opiniones y estrategias. Pero también presenta algunas limitaciones como son las diferencias de horarios, la falta de actitud y disposición y el poco involucramiento de los participantes.

Su visión como equipo es que son un equipo estructurado, pero que el trabajo que se lleve a cabo depende muchas veces del propósito u objetivo del que se parta. Y es por

eso que algunos de los compromisos que deben asumirse son: la tolerancia, la responsabilidad, respetar el pensamiento del otro y no imponer lo que uno piensa.

La maestra promueve el trabajo en equipo dentro del aula, sobre todo en los trabajos por proyectos, pero que los resultados obtenidos siguen siendo pocos porque este tipo de cultura no se fomenta mucho desde los padres.

#### ***Cuarta entrevista: Maestro Camacho***

El maestro Camacho tiene una edad de 35 años; lleva laborando 12 años dentro de la Escuela Secundaria Técnica “A”. La asignatura que imparte es inglés.

Él labora en el turno vespertino. Cuenta con una preparación académica como Lic. en Contaduría Pública, la cual cursó en la Universidad Latinoamericana ULA, además de haber cursado el Teacher en Harmon Hall. Se dedica a la docencia porque viene de familia.

Los estudios que ha realizado en los últimos años son cursos de la SEP de actualización, tales como: competencias, inclusión, sistemas de evaluación.

En cuanto a las Juntas de Consejo Técnico (JCT), el maestro Camacho nos menciona que sí se llevan a cabo dentro de la escuela con el fin de darle seguimiento a la reforma de secundaria, y que en dichas juntas, se manejan dos aspectos fundamentales: el técnico-pedagógico, en donde tratan asuntos sobre nuevas formas de trabajo y evaluación; y la organizativa, más referida a asuntos administrativos de la escuela. Menciona que el aspecto que más le interesa trabajar en estas juntas es la organizativa, porque considera que el aspecto técnico-pedagógico es muy subjetivo en cada maestro.

En cuanto al trabajo en equipo, nos indica que dicho trabajo es la manera de buscar un objetivo común entre todos los participantes, tratando siempre de recuperar dentro de las juntas todo tipo de competencias que los docentes presente.

Dentro de las JCT que se llevan a cabo en la escuela, considera que no se trabaja como tal en equipo, ya que sólo se dedican a exponer lo que cada quién piensa y que sólo al inicio de curso se llevan a cabo otro tipo de reuniones de carácter informativo.

Con respecto a los beneficios que puede brindar el trabajo en equipo nos dice que el mayor es que la escuela funcione como tal. Pero que hace falta dedicarle más tiempo a dicho tipo de trabajo.

Su visión como equipo dentro de la escuela es el integrarse, buscar colaborar siempre, interactuar, pero que desafortunadamente, no va más allá. Pero que si se trabajara más en equipo se lograría que la escuela sea de calidad en todos los aspectos.

El maestro Camacho comenta que uno de los mayores compromisos que deben asumirse al trabajar en equipo debe ser que todos los participantes realicen con lo que se comprometen día a día, es decir, que se reflejen los resultados más no que se queden en el intento.

Nos dice también, que a veces trabaja en equipo con su grupo, haciendo un video en equipo al final del curso, pero que los resultados obtenidos no han sido los esperados porque no todos los alumnos se comprometen, pero que uno de sus logros como grupo es que han aprendido a involucrarse en dichas tareas.

### **Quinta entrevista: Maestra Solano**

La maestra Solano tiene una edad de 26 años, de los cuales lleva laborando 3 años dentro de la Escuela Secundaria Técnica “A”. La asignatura que imparte es español.

Ella labora en el turno vespertino. Cuenta con una preparación académica como Lic. en Español, la cual cursó en la Escuela Particular Normal Superior del Estado de Morelos y se dedica a la docencia porque le gusta mucho.

Los estudios que ha realizado en los últimos años son: inglés en Morelos y le gusta leer por su cuenta, lecturas sobre pedagogía y enseñanza.

Acerca de las Juntas de Consejo Técnico nos menciona la maestra que sólo se tratan aspectos como los programas de escuela de calidad, pero considera que hace falta tratar temas para niños con problemas de adicción, problemas familiares, que existen dentro del plantel.

En cuanto al trabajo en equipo, la maestra define este tipo de trabajo como conjuntar ideas, ver, opinar y ayudarse entre los compañeros. Pero que dentro de la escuela no se trabaja como tal en equipo, ya que hace falta trabajarle más. Y nos dice que aparte de las JCT, no existen otros momentos para llevar a cabo un trabajo en equipo.

Una de las limitaciones que se presenta al trabajar en equipo nos dice que es la comunicación que se da dentro de las juntas, ya que considera que prácticamente es nula. Su visión como equipo es dejar de un lado la burocracia y dedicarse más al aprendizaje de los alumnos y, por lo tanto, falta también dedicarle más tiempo a dichas juntas y sobre todo, como ya lo mencionó, al producto que es el aprendizaje.

Respecto al compromiso que implica trabajar en equipo la maestra Solano nos menciona que esto conlleva tener más tolerancia al momento de tener que tomar en cuenta otras opiniones, pero que dentro de su experiencia en la escuela, considera que existe más el individualismo.

También nos menciona que trata de promover el trabajo en equipo dentro del aula, pero que todo depende de las actividades y que los resultados que ha obtenido no han sido los óptimos ya que se atrasa más porque dice que no todos los alumnos trabajan igual.

En cuanto a la importancia del trabajo en equipo, nos dice que es muy importante, pero todo debe partir de un cambio de mentalidad de parte de los participantes y que todos deben ser conscientes de que tienen que trabajar más.

#### ***Sexta entrevista: Maestro Correa***

El maestro Correa tiene una edad de 51 años. Lleva laborando 23 años dentro de la Escuela Secundaria Técnica “A”. La asignatura que imparte es matemáticas.

Él labora en el turno vespertino. Cuenta con una preparación académica como Lic. en Matemáticas, la cual cursó en la Escuela Normal Superior Tepic Nayarit. Y se dedica a la docencia porque le gusta mucho.

Últimamente no ha tomado ningún curso, menciona que solo los mismos de siempre por parte de la escuela, pero que éstos no están relacionados con las competencias.

Acerca de las Juntas de Consejo Técnico (JCT), nos menciona que dentro de la escuela se llevan a cabo juntas pedagógicas, las cuales se realizan mensualmente y lo que se trata en cada junta varía por lo regular y todos los docentes tienen conocimiento de cuáles serán los temas a tratar.

En cuanto al trabajo en equipo, el maestro Correa nos dice que dicho trabajo se refiere a estar todos los participantes en una misma línea, pero que es complicado llevarlo a cabo porque no todos participan de la misma forma. Considera que en la escuela sí se trabaja en equipo, y que en otros espacios, como lo es el receso, también se reúnen para hacer comentarios sobre distintos aspectos.

El maestro considera que uno de los grandes beneficios que aporta el trabajo en equipo es elevar la calidad educativa, pero que, por otro lado, una de sus limitantes es que cada participante lleve a cabo el trabajo por su lado, es decir, que trabaja de manera aislada.

Como equipo de trabajo dentro de la escuela nos dice que su visión es llegar a acuerdos por todos los que participan y que se cumplan cada uno de ellos, pero que por lo regular se deja al final el aspecto de la disciplina y las estrategias de trabajo.

También nos menciona que si se trabajara más en equipo se lograría más tomando en cuenta las diferentes formas de pensar y que los compromisos que deben asumirse son acatar los puntos que se tratan y cumplir los acuerdos.

Dentro del aula, el maestro Correa menciona que sí promueve el trabajo en equipo con sus alumnos, casi siempre dependiendo de los temas a tratar, pero nos dice que los alumnos por lo regular no se prestan para trabajar de esta forma ya que no están acostumbrados.

Por último nos dice que considera que sí es muy importante trabajar en equipo dentro de la institución, pero que hace falta la unión por parte de todos los participantes.

### **Escuela Secundaria Técnica “B”:**

#### **Séptima entrevista: Maestro Vázquez (coord. Académico).**

El maestro Vázquez tiene una edad de 43 años, de los cuales lleva laborando 2 años dentro de la Escuela Secundaria Técnica “B”. Él es el encargado de la coordinación académica.

Labora en el turno matutino. Cuenta con una preparación académica como Ing. Electricista, la cual cursó en el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Y durante 15 años se dedicó a la docencia impartiendo las materias de matemáticas y electricidad en otra escuela secundaria.

En los últimos años ha realizado diversos estudios como un diplomado en Gestión Escolar que cursó en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN); un curso sobre Calidad y otro sobre Planeación Estratégica, los cuales cursó en AENOR (empresa privada).

En cuanto a las Juntas de Consejo Técnico (JCT), el maestro Vázquez menciona que se basan en un plan de trabajo en el cual realizan una detección de necesidades relacionadas con los resultados académicos de los alumnos, hipótesis sobre problemas (basados en evidencias) y se formulan programas o alternativas dependiendo del tema o problema al momento de realizar dicho plan de trabajo.

Acerca del trabajo en equipo nos dice que es una buena forma de trabajo pero que se hace poco a poco. La concepción que le da a este tipo de trabajo es que un grupo de



personas se reúnen con la intención de mejorar el trabajo día a día y considera que dentro de la institución sólo el 50% del personal docente trabaja en equipo.

Además de las JCT, el maestro nos menciona que se llevan a cabo Juntas de academia, y Asesorías técnico-pedagógicas.

Considera que los beneficios que aporta este tipo de trabajo son muy grandes, porque se pueden trabajar aspectos como son el índice de reprobación, y buscar aumentar la calidad.

En cuanto a las limitaciones que puede presentar el trabajo en equipo menciona que no se presentan cuando verdaderamente se trabaja en equipo, es decir, cuando realmente hay compromiso por parte de todos los implicados. Su visión como equipo dentro de la institución nos dice que hace falta un poco de claridad y objetividad al momento de plantear los objetivos de trabajo ya que considera que cada maestro se enfoque en sus propios intereses.

También considera que el tiempo dedicado a trabajar en equipo dentro de la institución no es suficiente, pues muchas veces no se “aterrizan” los aspectos a tratar y nos dice que si se trabajara más en equipo, los resultados serían óptimos y podrían mejorar los indicadores de calidad de la escuela.

Algunos de los compromisos que considera que deben asumirse al trabajar en equipo son la responsabilidad, la pertinencia y la humildad. Y nos dice que él sí promueve el trabajo en equipo con la planta docente y que los resultados son darse cuenta del valor que tiene. Considera que la importancia del trabajo colaborativo radica en que la suma de las fuerzas da resultados.

**Octava entrevista: Dra. Rodríguez (subdirectora).**

La maestra Rodríguez tiene una edad de 51 años, de los cuales lleva laborando 1 año 2 meses dentro de la Escuela Secundaria Técnica “B”. Ella es la encargada de la subdirección de la escuela.

Labora en el turno matutino. Cuenta con una preparación académica como Cirujano Dentista que cursó en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), y tiene los estudios de Lic. en Desarrollo Humano que cursó en el Centro Universitario ITACA . Se dedicó a la docencia en otra secundaria impartiendo la materia de Ciencias Naturales durante 9 años.

En los últimos años ha realizado estudios como son: una Maestría en Desarrollo humano, cursos de Liderazgo y Competencias, y un Seminario para subdirectores de secundaria.

En cuanto a las Juntas de Consejo Técnico (JCT), la maestra Rodríguez nos dice que se llevan a cabo juntas técnico-pedagógicas, que parten de una organización, se desarrollan los temas planteados, como son la evaluación y causas especiales, como son problemáticas fuertes en los alumnos; así como también se llevan a cabo dinámicas grupales con los maestros. Nos menciona también que dentro de dichas juntas sí existe integración por parte de los docentes y lo que buscan es mejorar el nivel de aprovechamiento de los estudiantes.

Acerca del trabajo en equipo nos dice que es un trabajo en común, en donde se comparten ideas. Dentro de la institución, considera, que hasta cierto punto sí hay trabajo en equipo, pues sí se trata de llegar a acuerdos comunes y a los objetivos que se plantean.

Además de las JCT, nos menciona que sí hay otros momentos donde se reúnen los docentes, sobre todo cuando hay evaluaciones de grupos. Y también están las juntas colegiadas y las juntas con padres de familia.

Sobre los beneficios que puede brindar el trabajo en equipo nos dice que se puede llegar a acuerdos, brinda mejores ideas y, lo más importante, es que la gente se sienta parte del equipo. Por otro lado menciona que una gran desventaja es la resistencia por parte de los docentes al momento de reunirse para trabajar en conjunto.

Su visión como equipo es la mejora de la calidad educativa, pero considera que el tiempo invertido en las juntas no es suficiente, siempre hace falta trabajar más.

En cuanto a los logros que se pueden obtener al trabajar en equipo menciona que son: obtener herramientas de trabajo, mejorar la calidad del servicio tanto en lo educativo como en lo administrativo. Los compromisos que deben asumirse al trabajar en equipo considera que son: respetar y tomar en cuenta las decisiones y opiniones de los otros, permitiendo realicen su trabajo.

La maestra Rodríguez nos dice que sí promueve el trabajo en equipo dentro de la institución y que el resultado ha sido la responsabilidad por ser un directivo, teniendo como base el compromiso de asumir de manera adecuada sus funciones.

## 4.6 Análisis

El presente análisis se hace en relación a los objetivos que nos planteamos para cada una de las actividades de campo. Por esta razón iniciamos con las reflexiones y puntos de análisis sobre lo que encontramos en las entrevistas con los profesores de las escuelas secundarias.

La escuela, con sus rasgos comunes como institución educativa y las particularidades de cada plantel, es el lugar de reunión y comunicación entre los diversos sujetos que la integran.

Ser maestro en una escuela secundaria implica asumir funciones, responsabilidades y actividades diferentes, definidas tanto por la normatividad como por las características y reglas propias de cada plantel. Una de las funciones importantes que asumen los maestros de secundaria son precisamente las reuniones de tipo de colegiado, las cuales cuentan con un proceso participativo mediante un grupo de maestros y directores que toman decisiones y definen acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común, convirtiéndose en un soporte académico y humano que le permite a cada maestro realizar de mejor manera su trabajo diario y resolver los problemas que enfrenta en el aula y la escuela.

Es así como las Juntas de Consejo Técnico (JCT), ofrecen un espacio y un tiempo dentro de la jornada escolar, para el intercambio académico entre los maestros y en ese sentido, es una oportunidad para construir el trabajo colegiado en la escuela.

¿Pero, qué es lo que pasa dentro de las escuelas en la actualidad? ¿Cómo se llevan a cabo este tipo de reuniones? ¿Qué sucede dentro de ellas? Para responder a estas preguntas, a partir del presente trabajo de campo que hemos llevado a cabo podemos

decir que, efectivamente, desempeñarse de manera colegiada no es una tarea fácil como bien lo mencionan algunos autores que hemos consultado, pues ello depende del tipo de cultura que dentro de la escuela prevalece, es decir, ya sea de manera individualista, fragmentaria, colaborativa, etc.

Ya rescatando la experiencia de la observación realizada en la Secundaria Técnica “B”, podemos decir que los docentes no mostraron interés por llevar a cabo un trabajo de manera conjunta, ya que el objetivo de donde se partió no era compartido por la mayoría de los participantes, es decir, sus intereses eran otros, más individuales centrados en su trabajo de aula y no de la escuela en general. Además se presentaron inconformidades acerca del tiempo pues los maestros argumentaron que tenían que realizar otras actividades, también hubieron desacuerdos en relación a asuntos administrativos como la entrega de evaluaciones finales del ciclo escolar que tenían un tiempo determinado el cual estaba muy próximo para dicha entrega, y que además los alumnos con bajas calificaciones no mostraban el suficiente interés para mejorar sus resultados académicos, no quedándose al finalizar las clases, a los tiempos de regularización para apoyarlos en las materias donde más dificultades presentaron. Cada una de estas situaciones fueron a nuestro parecer, obstáculos para cumplir con el objetivo de la junta. Esto lo podemos constatar con lo que nos menciona López:

“Cuando los maestros trabajan juntos no siempre parten del interés del grupo por llevar a cabo un proyecto común. Muchos profesores se reúnen y trabajan conjuntamente porque la Administración así lo determina a través de las disposiciones legislativas y demás normas que regulan el trabajo docente” (López.2007:118).

Otro punto que observamos fue el aspecto del liderazgo por parte del coordinador académico, el cual tiene la iniciativa de fomentar el trabajo colaborativo y eso lo notamos desde la forma de trabajo que lleva a cabo al momento de planear este tipo de juntas, pero una limitante que surge es que el maestro coordinador tiene poco tiempo en el cargo de coordinador académico y eso implica que la adaptación con los

docentes aún no sea la óptima, ya que éstos continúan con la forma de trabajo del anterior coordinador. Pero un hecho es que el liderazgo que emprende el coordinador debe ser fortalecido en el sentido de tener un mayor control de las situaciones que se presentan por parte de los docentes, haciendo notar que es él quien guía esas reuniones.

A partir de lo anterior, podemos deducir que el grupo de docentes que labora dentro de la Secundaria Técnica “B” no visualizan las juntas de consejo técnico como una oportunidad de consulta, una ocasión para hablar de los problemas que se presentan dentro del aula, y una oportunidad para pedir apoyo a los compañeros, ya que a dichos maestros pareciera les gusta trabajar más de forma individual, pues trabajar de manera conjunta significa invertirle más tiempo, dedicación, intercambio de ideas y toma de decisiones al momento de llevar a cabo el trabajo. Y todo esto lo podemos constatar a partir de la entrevista realizada al coordinador académico Vázquez, quien nos dice que efectivamente el trabajo en equipo no ha sido una tarea fácil debido a que no todos los maestros cuentan con la disposición y el interés por llevar a cabo este tipo de actividad, además considera que el trabajo en equipo implica unir esfuerzos, compromiso y responsabilidad por parte de los participantes y estos aspectos son algo que aún no se ve reflejado en el trabajo que llevan a cabo dentro de las juntas.

Por su parte, la subdirectora de la escuela, la maestra Rodríguez nos mencionó que trabajar en equipo es trabajar en común y compartir ideas, y considera que hasta cierto punto sí hay trabajo en equipo dentro de la institución, pues sí se trata de llegar a acuerdos y los objetivos que se plantean, pero que por lo regular el tiempo con el que cuentan no es suficiente, además de que existe cierta resistencia por parte de los docentes a este tipo de trabajo.

Y el tiempo es uno de los elementos más importantes para que se lleve a cabo el trabajo en equipo ya que, de lo que se invierte, se originarán los resultados que se obtengan. Como bien lo menciona De Vicente:

“Hay que hacer de la escuela una verdadera comunidad de aprendizaje y, para ello, lo primero es proporcionar el tiempo necesario para que los profesores trabajen juntos y estudien las necesidades percibidas, tratando de resolver los problemas que diariamente enfrentan” (De Vicente, 2001: 55).

En relación a las observaciones y entrevistas realizadas en la Escuela Secundaria Técnica “A”, pudimos darnos cuenta que dentro de las juntas de consejo técnico llevadas a cabo la participación por parte de la directora, docentes y personal administrativo fue positiva, activa, respetuosa y constructiva, ya que los propósitos planteados desde el inicio del curso, fueron compartidos buscando la manera de que fuesen tratados dentro de las juntas.

Además notamos que el papel que juega la directora como líder de la institución ha sido el adecuado para guiar las juntas que se llevan a cabo, así como el manejo de las situaciones que se van presentando. Existe una buena organización del plan de trabajo de las juntas, buscando siempre la integración de los participantes, así como obtener los mejores resultados que respondan a las necesidades detectadas.

Pero a pesar de que existe un buen liderazgo por parte de la directora, algunos docentes consideran que el trabajo en equipo por lo regular no se da como tal, ya que mencionan que sólo se exponen puntos de vista, pero hace falta compartir más, y tratar otro tipo de situaciones y problemáticas que pueden afectar su labor como docente, como aquí lo mostramos:

**Maestro Camacho:** *“No considero que se trabaja en equipo, ya que sólo se expone lo que cada quien piensa”.*

**Maestra Solano:** *“No considero que se trabaja en equipo como tal, falta más, sobre todo, tratar temas como la adicción, problemas familiares y psicológicos”.*

A partir de todo esto notamos que a pesar que los maestros consideran no existe como tal un trabajo en equipo dentro de la institución, al momento de trabajar con sus compañeros sí se da lo que es la participación y el compromiso de asumir las tareas encomendadas, que no dan por hecho el trabajo en equipo, pero que pueden ser iniciativas por parte de los maestros que el líder que guíe las juntas, retome para promover o propiciar dicho trabajo. Notamos también que lo que esperan los maestros de este tipo de trabajo va mas allá de lo que comúnmente se logra, es decir, no se cubren todas sus expectativas.

Haciendo una valoración de todo esto que sucede en la Secundaria Técnica “A”, consideramos que en la Secundaria Técnica “B” hace falta un poco esta parte del interés y participación por parte de los docentes para intentar llevar a cabo un trabajo de tipo colaborativo dejando atrás la resistencia para trabajar de esta forma y dedicando mayor tiempo a este tipo de juntas. Como lo mencionó la maestra Rodríguez en la entrevista:

**Maestra Rodríguez:** *“Pienso que una gran desventaja para trabajar en equipo dentro de la institución es la resistencia por parte de los maestros”.*

Observando la realidad de las escuelas pudimos corroborar lo que la mayoría de los autores nos mencionan a lo largo del desarrollo de esta investigación, que el trabajo colaborativo no es una tarea fácil, pues implica aspectos como son: el compromiso, la responsabilidad, el diálogo, el intercambio de ideas y conocimientos, el tiempo, la comprensión, partir de objetivos comunes y la toma de decisiones, los cuales muchas veces no son lo que guía el trabajo que se lleva a cabo dentro de las juntas colegiadas, y por lo tanto, impide que se puedan generar buenos resultados.



Y esto, es precisamente algo de las muchas cosas que se plantea para que las juntas de consejo técnico funcionen como un equipo de trabajo para la mejora de la escuela, es decir, es necesario además de todo esto, ser encaminados por objetivos comunes así como sentir confianza y respeto por cada uno de los miembros que componen las juntas, independientemente de su edad, sus creencias, sus opiniones, género, y/o el cargo o representación que ejerce al interior de dichas juntas.

Las experiencias rescatadas en el trabajo que llevamos a cabo en estas dos escuelas, nos permitió comprender desde dos contextos distintos, la importancia y dificultad que implica llevar a cabo un trabajo en equipo, ya que, lo arrojado de las entrevistas y observaciones dista mucho del pensamiento que los profesores tienen acerca de dicho trabajo en relación a la práctica que se lleva a cabo dentro de las juntas, pues influyen diferentes factores para su desarrollo, como pueden ser: el tiempo, la disposición para el trabajo, el interés, la formación académica, el número de alumnos a cargo, cargas de trabajo, entre otros.

Para promover el trabajo en equipo se tiene que favorecer que los profesores se interesen por trabajar por un proyecto en común, ya que solamente se colabora cuando hay algo que se quiere hacer conjuntamente y cuando se buscan cambios para la mejora de la escuela. Y como afirma Hargreaves (1994), los profesores han de tener no sólo capacidad para el cambio, sino también deseo profundo de cambiar.

## CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de nuestra investigación cuyo propósito fue comprender la importancia del trabajo colegiado para el desarrollo profesional del docente dentro de la Escuela Secundaria Técnica, podemos concluir, que dicho trabajo aún no se ha podido concretar a plenitud dentro de las escuelas, ya que, como lo vimos en la práctica en las escuelas secundarias, ha sido insuficiente debido a los diferentes factores que se involucran dentro del ámbito escolar, dado que aún se dificulta la integración de los equipos de trabajo.

¿Qué es lo que dificulta dicha integración de equipos de trabajo en la escuela secundaria? Al parecer muchos de los profesores no ven la necesidad de trabajar en equipo. Diversas circunstancias lo provocan: algunos de ellos no se sienten seguros para trabajar con otros compañeros debido a la falta de experiencia docente con la que cuentan, otros porque temen que sus prácticas de toda la vida sean cuestionadas, otros más porque no les gusta compartir sus ideas y conocimientos, y otros porque lo ven como una pérdida de tiempo y como una obligación impuesta por la administración.

Además, en las instituciones educativas el trabajo individual de la enseñanza son características habituales, pues se considera que el profesor aprovecha mucho mejor el tiempo cuando trabaja individualmente y relacionado con el planteamiento curricular de este nivel educativo.

Esto lo fundamentamos con Hargreaves (1992), quien nos dice que el individualismo es la cultura más asumida entre los profesores, debido al hecho de trabajar en un “aula cerrada” donde cada profesor adopta una autonomía que no desean se vea afectada o

criticada por otros compañeros, pues temen ser cuestionados y perder la libertad de dirigir su propia práctica.

Asimismo, consideramos que el individualismo no favorece la reflexión conjunta, la planificación y la revisión compartida del proceso de enseñanza que se desarrolla en las aulas, y, en la medida en que supone aislamiento y ausencia de trabajo en común, empobrece las relaciones entre los profesores.

Es por eso, como bien nos lo dice De Vicente (2001), que para hacer frente a toda esta problemática, la escuela ha de renovarse y para ello deberá atender toda una serie de aspectos como la necesidad de poseer visiones compartidas y dirigir las actuaciones hacia metas comunes; misiones concretas que no requieran un consenso completo, sino sean temporales y aproximadas, metas sometidas a continua revisión y renovables a lo largo del tiempo; y metas no sólo procedentes de fuera sino concebidas desde dentro, desde donde las necesidades son no sólo percibidas sino sentidas.

Vivimos, por tanto, en una inercia que parece necesario romper y ofrecer alternativas de acción, desde la visión de una educación renovadora y que sirva al conjunto de la sociedad y no a intereses particulares.

Pero además, otro factor que no debe faltar para que se pueda lograr un buen trabajo en equipo es la motivación, como bien nos lo dice De Vicente, ya que es la que puede vencer esa inercia conservadora y hacer frente a situaciones novedosas de las que no se está muy seguro que produzcan una mejora. Por lo que los profesores que quieran formar parte de ese cambio deben estar plenamente convencidos de su disposición y de sus posibilidades.

Es así como el trabajo colegiado debe dejar de verse como algo novedoso y más bien, verse como una vivencia cotidiana que poco a poco permita establecer una nueva

cultura dentro de la escuela, donde la participación y la comunicación sean la base del proceso que se lleva a cabo dentro del trabajo en equipo.

Como reflexión final, consideramos que la colaboración y el trabajo colegiado sólo son posibles mediante estructuras adecuadas, es decir, especialmente planas, ligeras, flexibles y favorecedoras de una comunicación ágil que requieren, ineludiblemente, de la constitución de equipos o unidades de trabajo.

El trabajo en equipo, como bien ya lo hemos mencionado, va mucho más allá de la organización de reuniones en donde se toman decisiones. Si bien estas son algunas de las tareas del equipo, su dinámica debe orientarse hacia el desarrollo de estrategias encaminadas a la mejora de la escuela. El camino para aprender a trabajar en equipo no está exento de obstáculos y conflictos, sin embargo, el mismo proceso y los resultados que se pueden obtener serán, generalmente, más sólidos que los esfuerzos de carácter individual.

Es importante por tanto, crear una nueva cultura docente, donde se reconozca la diversidad de los grupos de trabajo, donde las diferentes formas de pensamiento y actuaciones sean motivo de fortalecimiento del trabajo que se lleve a cabo y donde los resultados sean los mejores posibles, favorables para la tarea educativa.

Al trabajar en forma colegiada los maestros toman conciencia de las necesidades de formación propias y de los alumnos que pueden atenderse a través de estrategias y acciones específicas que se emprendan de manera coordinada. Para ello conviene tener presente que el trabajo en aula es la base de la cual parten un gran número de interrogantes que conducen a la reflexión, a la búsqueda de explicaciones con los apoyos teóricos y al diseño de propuestas de acción, por lo que no basta la sola presencia de los docentes o directivos en las reuniones; su participación debe tener sustento en experiencias e información precisa.

Podemos decir que, si los profesores no dan el ejemplo de trabajo colaborativo mediante prácticas basadas en el trabajo en común, la coordinación y la ayuda mutua, difícilmente podrán ser creíbles y conseguir las capacidades que, en ese sentido, parece que deberían pretender en los alumnos.

Es precisamente en este nivel educativo (secundaria), donde es importante que se dé el trabajo colegiado al momento en que se reúnen los profesores ya que, es un nivel en donde los maestros se enfrentan a distintas dificultades debido al ambiente que se genera en el trabajo con los alumnos que se encuentran en una etapa de constantes conflictos, y llevar a cabo reuniones de tipo colaborativas permitirá tratar a mayor profundidad dichas dificultades a partir de intercambios de ideas y experiencias que le ayuden a los maestros a tomar mejores decisiones de cómo enfrentar dichas situaciones, ya que el conocimiento compartido es el impulso hacia la búsqueda de la mejora tanto de docentes, alumnos e institución.

Para dicha mejora consideramos que es necesario que los docentes lleven a cabo una formación continua que les permita irse capacitando para enfrentar todo tipo de situaciones que orienten su labor tanto en el aula así como en el trabajo que lleven de manera conjunta con sus colegas y esto es lo que irá permitiendo con el tiempo formar dentro de la escuela una cultura de trabajo de tipo colegiado. Como bien lo menciona Ferry (1990) cuando nos dice que la formación es un proceso de constante adquisición y perfeccionamiento de capacidades tales como la de sentir, de actuar, de imaginar, comprender y aprender, y asimismo nos señala que se realiza a lo largo de toda la vida del ser humano.

## **Referencias:**

Antúnez, S. (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares*. Barcelona, Graó.

Armengol, Carme. (2002). *El trabajo en equipo en los centros educativos*. Barcelona, Praxis.

Armengol, Carme. (2001). *La cultura de la colaboración: reto para una enseñanza de calidad*. Madrid, La muralla.

Bolívar, Antonio. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid, La Muralla.

Carriego, Cristina. (2005). *Mejorar la escuela. Una introducción a la gestión pedagógica en la educación básica*. México, FCE.

Coll, César, Jesús Palacios y Álvaro Marchesi. (2001). “Cap. 16 Interacción educativa y aprendizaje escolar: la interacción entre alumnos”, en: *Desarrollo psicológico y educación*. Madrid, Alianza.

Day, Christopher. (2005). *Formar docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado*. Madrid, Narcea.

*El trabajo cooperativo, una clave educativa*. Citado en: [www.concejoeducativo.org](http://www.concejoeducativo.org).

Elizondo, Aurora. (2001). *La nueva escuela I y II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, Paidós.

Ferry, Gilles. (1990). *El trayecto de la formación: los enseñantes entre la teoría y la práctica*. México, Paidós.

- Fierro, Cecilia. (1994). *El consejo técnico un encuentro de maestros*. México, SEP.
- Fullan, M. y Andy Hargreaves. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?* España, M.C.E.P.
- Fullan, M. y Andy Hargreaves. (1996). *La escuela que queremos*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Granados, Cristina. (1997). *La formación en centros: mucho más que una modalidad de formación permanente*. Madrid, EOS.
- Gimeno, J. (1988). *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid, Morata.
- Ibáñez, Raymundo. (2008). "Concepciones de formación docente", en: *La formación docente de los profesores de educación secundaria en formación Cívica y Ética: 1984-2005*. Tesis Doctoral, México, UAM-X.
- Imbernón, Francisco. (1998). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado*. Barcelona, Graó.
- López, Ana. (2007). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona, Graó.
- Marchesi, Álvaro y Elena Martín. (2000). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, Alianza.
- Murgatroyd, Stephen y Colin Morgan. (1992). *La gestión de la calidad total en el centro docente*. España, Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Perrenoud, Philippe. (2007). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Barcelona, Graó.

Perrenoud, Philippe. (2007). *Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje*. Barcelona, Graó.

Rockwell, Elsie y Ruth Mercado. (1986). *La práctica docente y la formación de maestros*, en: *La escuela lugar del trabajo docente*. México, DIE.

Rockwell, Elsie. (1985). *Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente*. México, SEP EL CABALLITO.

Sandoval, Etelvina. (2000). *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*. México, UPN.

Santos Guerra, M. (2001). *La escuela que queremos*. España, Morata.

SEP. 4º Informe de labores 2003-2004. México, 2004.

Solana, Fernando. et al. (1982). *Historia de la educación pública en México*. México, SEP/FCE.

Tlaseca, Marta (Coord). (2001). *El saber de los maestros en la formación docente*. México, UPN.

Tlaseca, Marta. (1993). *Reconstrucción de la experiencia docente y transformación de la práctica docente*. Ponencia presentada en el Congreso mundial “Creatividad 93”. Sección creatividad, educación y cultura. Madrid.

*Vademécum Secundaria Mexicana*. (2006). México, Porrúa.

Zorrilla, Margarita. (2004). *La educación secundaria en México: al filo de su reforma*. Tomado de la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y Cambio en



Educación (REICE). Vol. 2, No. 1, consultado en:  
<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Zorrilla.pdf>.

# Anexos

## Guía de observación (Juntas de Consejo Técnico)

Objetivo: Recuperar la experiencia del profesor sobre el trabajo colaborativo en la Juntas de Consejo Técnico para el desarrollo de su profesión.

### INDICADORES:

1. Participantes o involucrados
2. Actividades realizadas
3. Uso del tiempo (de acuerdo a los resultados obtenidos):
  - Suficiente
  - Buen uso
4. Contenidos tratados
  - Problemas que se presentan dentro del aula
  - Problemas de la escuela en general
5. Relaciones de los miembros de la comunidad educativa
  - Tipos de comunicación
  - Liderazgo

## 6. Participación de los integrantes

- Activa
- Respetuosa
- Constructiva
- Constante

## 7. Trabajo en equipo

- Objetivos compartidos
- intercambio de ideas:
  - Respetuoso
  - Reciprocidad
- Conflictos:
  - Útiles
  - Creativos
- Reflexión dentro de las reuniones
- Resultados obtenidos:
  - Constructivos
  - Responden a las necesidades detectadas
  - Retroalimentación

## Entrevista

Objetivo: Recuperar la experiencia del profesor sobre el trabajo colaborativo en la Juntas de Consejo Técnico para el desarrollo de su profesión.

### *Datos Generales:*

- ✓ Nombre: \_\_\_\_\_
- ✓ Edad: \_\_\_\_\_
- ✓ Años de servicio: \_\_\_\_\_
- ✓ Nombre de la escuela: \_\_\_\_\_
- ✓ Tiempo que lleva trabajando en la escuela: \_\_\_\_\_
- ✓ Materia que imparte: \_\_\_\_\_

### *Datos sobre su trayectoria académica*

a) ¿Cuáles son sus estudios superiores?

b) ¿En qué institución realizó sus estudios?

c) ¿Por qué se dedicó a la docencia?

d) En los últimos dos años, ¿ha tomado algún curso que apoye su trabajo docente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

e) ¿Sobre qué tema(s) fueron los cursos?

f) ¿Cuándo lo tomó?

g) ¿Dónde?

### *LAS JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO*

1. ¿En esta secundaria se llevan a cabo Juntas de Consejo Técnico (JCT)?
2. ¿Me podría describir cómo se llevan a cabo esas juntas?
3. ¿Cuál es su opinión de la forma de trabajar en las juntas de consejo técnico?

### *EL TRABAJO EN EQUIPO*

4. ¿Qué es para usted el trabajo en equipo?
5. ¿Considera usted que se trabaja en equipo o en grupo dentro de las JCT?
6. Además de las juntas de Consejo Técnico, ¿hay otros momentos donde los maestros se reúnen para trabajar en equipo?
7. ¿Qué tipo de reuniones?
8. ¿Cuáles considera que son los beneficios al trabajar en equipo dentro de la institución?
9. ¿Qué limitaciones presenta el trabajo en equipo?

10. Dentro de las JCT, ¿cuál sería su visión como equipo?
  
11. ¿Considera que el tiempo dedicado a trabajar en equipo dentro de la institución es suficiente o haría falta dedicarle más?
  
12. ¿Qué cree que podría lograr si se trabaja más en equipo?
  
13. ¿Me podría señalar algunos de los compromisos que deben asumirse al trabajar en equipo?
  
14. ¿Usted promueve el trabajo en equipo dentro del aula con los alumnos?
  
15. ¿Para qué? ¿Qué resultados ha obtenido?
  
16. ¿Considera importante el trabajo en equipo dentro de la institución? ¿Por qué?