



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

---

---

UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

El trabajo colegiado y la formación centrada en la  
escuela. Una oportunidad de formación para los  
docentes de educación primaria

Tesis

Que para obtener el título de:

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

Presenta:

**LAURA SELENE MORENO MEDINA**

Asesora: Dra. María Guadalupe Ramírez Mendoza

México, D.F. Noviembre de 2012

## DEDICATORIA

Quiero darle gracias a dios por permitirme llegar a vivir este momento tan valioso.

Dedicarle mi trabajo y agradecerle a mi familia: a mi mamá Reyna, a mi papá Javier, a mi hermano Edgar y a mi abuelita Florita por su incondicional apoyo y motivación a seguir adelante en todo momento; por los sabios consejos que me permitieron tomar decisiones valiosas en mi vida; por estar a mi lado en mis fracasos, logros, aciertos y errores; por darme el más sincero y puro amor que sin duda es el empuje a ir más allá, la fe y esperanza que desde niña pusieron en mi, y que hoy una parte de esa esperanza se las he devuelto.

A Fernando que en todo momento se mantuvo a mi lado, con su impulso y motivación de cada día para alcanzar siempre mis sueños, por la confianza y el amor de seguir siempre juntos

A la Profesora María Encarnación Medina García y al Profesor Jorge Santos Anzures, que de igual manera me apoyaron para la realización de mi investigación, permitiéndome acceder a su lugar de trabajo y conocer de cerca la valiosa función que desempeñan a diario en su actuar docente.

A la Maestra Sonia Servín y la Profesora Lucí, por su sincera amistad, sus consejos y esas platicas que me alentaron a ir siempre a adelante.

Agradecerle a mis amigos y a los grandes compañeros que conocí en esta maravillosa universidad y que con su amistad sincera y entusiasmo, le dieron otro sentido a las clases, los trabajos en equipo y a los tiempos compartidos en la Universidad, ya que sin ellos no hubieran sido tan amenos cuatro años de estudio.

Y sin más, darle mi agradecimiento sincero a mis profesores de la carrera, pero en especial a mis profesores del campo: El Doctor Raymundo Ibáñez Pérez, la Maestra Alicia Lily Carvajal Juárez, el Profesor Oscar Jesús López Camacho y a la Profesora María del Refugio Plazola Díaz por todo el tiempo dedicado a nosotros, por sus consejos y conocimientos que me ayudaron en todo momento a seguirme formando profesionalmente pero también personalmente

Y en especial a mi asesora la Doctora María Guadalupe Ramírez Mendoza, por su paciencia, dedicación, su conocimiento y enseñanza que sin duda fueron importantes para realizar y concluir esté trabajo.

Así como a mi hermosa Universidad Pedagógica Nacional por brindarme todos los medios para formarme y lograr culminar mis años académicos con gran vocación.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO 1. LA FORMACIÓN DOCENTE</b> .....	11
1.1 Noción de formación.....	11
1.1.1 La formación docente.....	13
1.1.2 La profesión docente.....	14
1.2 Tipos de formación.....	16
1.2.1 La formación inicial.....	16
1.2.2 La formación continua docente.....	18
1.3 El desarrollo profesional.....	20
<b>CAPÍTULO 2. LA FORMACIÓN CENTRADA EN LA ESCUELA</b> .....	22
2.1 La formación centrada en la escuela.....	22
2.2 El trabajo colegiado y los procesos de comunicación.....	27
2.3 Culturas escolares.....	32
2.3.1 Individualismo.....	33
2.3.2 Balcanización.....	35
2.3.3 Colegialidad artificial.....	36
<b>CAPÍTULO 3. LA ESCUELA PRIMARIA “REY TIZOC” Y SUS ACTORES</b> .....	39
3.1 La escuela primaria “Rey Tizoc”.....	39
3.2 Características de los docentes.....	44
3.3 Facés Docentes.....	48
3.4 Condiciones materiales de trabajo.....	51
3.4.1 Relaciones de trabajo y clima de confianza.....	53
3.4.2 Oportunidades de formación.....	55

<b>CAPÍTULO 4. EL TRABAJO COLEGIADO EN LA ESCUELA “REY TIZOC”.</b>	
<b>ACERCAMIENTO UNA EXPERIENCIA.....</b>	<b>57</b>
4.1 Las Juntas de Consejo Técnico y el trabajo colegiado.....	58
4.2 Análisis de las Juntas de Consejo Técnico.....	71
4.3 Otros espacios de formación docente en la escuela Rey Tizoc.....	78
4.4 Recomendaciones orientadas a favorecer el trabajo colegiado.....	81
<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante mi proceso de formación en la Universidad Pedagógica Nacional, siempre me interesó el papel que juega el docente en la educación, pues es considerado el elemento clave para lograr mejorar la calidad de la misma. Esto genera la necesidad de ofrecer al maestro oportunidades de formación continua.

Este interés se reforzó al cursar el séptimo y el octavo semestre de la Licenciatura en Pedagogía, en el Campo de “Formación y práctica docente”, estudio que me permitieron acceder a conocimientos valiosos en cuanto al papel que juega el maestro, su práctica y su proceso de formación inicial y continua.

La formación inicial reviste de gran importancia para dotar al futuro docente de conocimientos teóricos y metodológicos que le permitan fortalecer su desempeño profesional, no obstante dicha formación más que ser el final de una profesión, debe ser considerada como el punto de partida, pues la tarea de formarse debe de ser un proceso sostenido a lo largo de su trayectoria laboral. La formación continua supone el constante aprendizaje para poder propiciar procesos de cambio y de innovación en su práctica docente a fin de lograr que sea más eficaz y consiga mejores resultados en cuanto al aprendizaje de los alumnos, la mejora de la escuela y del sistema educativo en general.

Sin embargo, la formación continua en México con frecuencia se ha reducido a programas de actualización mediante talleres o cursos, que en su mayoría son llevados a cabo fuera de la escuela y de manera descontextualizada. Esto ocasiona que dichos cursos no contribuyan ampliamente al perfeccionamiento de su desempeño profesional.

Ante este problema, al estudiar los distintos modelos de formación continua, descubrimos lo que para nosotros es una alternativa de formación relevante y significativa para los maestros; ésta es la llamada formación desde el centro, es decir, el maestro no necesita salir de su lugar de trabajo para continuar su formación o aprendizaje.

Esta modalidad de formación puede ser una alternativa factible para el constante aprendizaje de los maestros, sin negar la posibilidad de buscar otras opciones cuando su disposición e interés los motiven. Preocupados por encontrar respuesta a los problemas de la formación continua, nos propusimos analizar esta propuesta y observar la viabilidad que pueda llegar a tener en el contexto real de una escuela.

De esta manera, el objetivo de la investigación ha sido en primer término, analizar a través de una investigación documental, si el modelo de formación desde la escuela propicia mejoras en las prácticas de los maestros. En segundo término acercarnos a observar la realidad de la formación de los docentes en su centro de trabajo, conocer la cultura profesional y mirar las oportunidades de desarrollar una cultura colaborativa al interior de la escuela.

La formación desde el centro reitera la importancia de establecer una cultura de trabajo colegiado entre maestros, directivos, padres de familia y especialistas, en favor de la mejora del centro.

En cuanto a los referentes teóricos que se mantienen a lo largo del trabajo y los cuales nos ayudarán al análisis, bajo el supuesto que los docentes deben de jugar un papel activo en su formación, retomamos autores como GillesFerry, Andy Hargreaves, AlvaroMarchesi, Santos Guerra y Francisco Imbernón, de ellos recuperamos los aportes que han realizado en torno a la formación docente, las culturas escolares, a los modelos de formación y en cuanto al trabajo colegiado.

En relación al trabajo colegiado, resaltan que el análisis y la reflexión de los problemas que enfrentan los maestros en el aula y en la escuela, favorecen el proceso de aprendizaje continuo de los maestros, en tanto que se profundizan en aspectos de su práctica que les inquietan.

Para el trabajo de campo nos resultaron de utilidad los escritos de Jean Clandinin y Hernández Sampieri, los cuales nos proporcionaron conocimientos sobre cómo realizar un trabajo de investigación de corte cualitativo. Igualmente, nos ayudaron a acercarnos a la realidad escolar, los textos de Elsie Rockwell y Ruth Mercado,

sobre el maestro y la vida en la escuela, por otra parte Leonor Pastrana nos ofreció elementos para entender mejor la organización de la escuela.

El trabajo de campo que nos propusimos realizar se planteó acotado a ciertas características:

- No tenía la intención de constituir un estudio de caso.
- Se trataría de llevar a cabo observaciones no participantes, básicamente de las Juntas de Consejo Técnico que llevan a cabo los maestros de la escuela.
- Antes de realizar dichas observaciones, se realizarían visitas a la institución educativa para recabar información en cuanto a: la historia de la institución, características de la planta docente, las relaciones de comunicación entre la comunidad escolar y las condiciones de trabajo de los maestros.
- Entrevistar y conversar con algunos docentes, a fin de ampliar y validar información obtenida en las observaciones. Las entrevistas de investigación “pueden ser más o menos estructuradas acerca de preguntas que el investigador desarrolla y que surgen de la observación de prácticas docentes,”<sup>1</sup> y en las conversaciones “la gente es libre de involucrarse en discusiones continuas y de temas de interés.”<sup>2</sup>
- Las visitas al plantel previas a las observaciones de las Juntas de Consejo Técnico se consideraron necesarias para recabar información, pero también para familiarizarnos con la vida en la escuela y que el personal docente aceptara nuestra presencia en ella, y eliminar sus dudas o temores en relación a la intencionalidad de las observaciones.
- Durante las Juntas de Consejo Técnico se tomarían, básicamente, notas de campo, las cuales son “escritas y hechas por un investigador mientras

---

<sup>1</sup>CLANDININ, Jean, et all. (1997). El conocimiento práctico personal del maestro en el paisaje del conocimiento profesional. Canadá, Universidad de Alberta, p. 15

<sup>2</sup>*idem*.

observa a un maestro o subsiguiente a una participación como colega con un maestro en su salón de clases.”<sup>3</sup>

El análisis de las notas de campo de las observaciones, supuso en primer término organizar la información obtenida a través de las observaciones y de las entrevistas. El análisis se realizó con base en los aportes teóricos de los autores ya citados, con el propósito de conocer de manera clara y precisa las vicisitudes que se desarrollan dentro del proceso de formación continua desde la escuela, como una formación contextualizada y relevante.

En el presente trabajo damos cuenta de los resultados del trabajo de investigación documental y el trabajo de campo llevado a cabo. Con este fin la presente tesis está organizada en cuatro capítulos y las reflexiones finales a modo de conclusión.

En el primer capítulo, **“La formación docente”**, se hace referencia a la noción de formación de manera general para comprender el concepto de la misma, la cual se desglosa en dos tipos: la formación inicial y la formación continua.

En cuanto a la formación continua, se abordan aspectos relevantes que están vinculados a ella: la profesionalización del docente y su desarrollo profesional.

En el segundo capítulo, **“La formación centrada en la escuela”**, detallamos las características y beneficios que se obtienen al adoptar esta modalidad de formación en las instituciones escolares. Así mismo, este capítulo ofrece el sustento teórico necesario para analizar el trabajo de formación llevado a cabo en una escuela primaria de la Ciudad de México.

En el tercer capítulo, **“La escuela primaria “Rey Tizoc” y sus actores”**, damos a conocer las características de la Escuela Rey Tizoc, comenzamos por establecer el contexto social en el cual se encuentra ubicada la escuela, las características de la planta docente y de la población escolar, revisamos las condiciones de trabajo de los maestros con el fin de comprender qué factores inciden en el trabajo de los mismos y el aprovechamiento de los alumnos.

---

<sup>3</sup>Idem.

En el cuarto capítulo, **“El trabajo colegiado en la escuela “Rey Tizoc”.** **Acercamiento a una experiencia”**, nos concentramos en analizar las Juntas de Consejo Técnico como un espacio oficialmente instituido para el trabajo colegiado y un medio para fortalecer la formación de los docentes. Al analizar las Juntas de Consejo Técnico pudimos darnos cuenta de una serie de conductas, posturas y actitudes de los maestros y del director que pueden propiciar o entorpecer el trabajo colegiado.

De la misma manera, al hacer el análisis de este espacio, no perderemos de vista las ventajas que tiene el trabajo colaborativo en la reflexión del actuar docente, la toma de decisiones entre los maestros, el director y los padres de familia, así mismo, revisamos las dificultades y problemas que obstaculizan la formación desde el lugar de trabajo del maestro.

El trabajo con un apartado de **“Reflexiones finales”** que se presenta a modo de conclusión. Dichas reflexiones son producto de un proceso de construcción que se da al constatar los planteamientos teóricos y lo que observamos en la realidad, se refieren a situaciones relativas que nos permitieron entender de mejor manera el funcionamiento de una escuela. Igualmente las relaciones de comunicación entre los integrantes que la componen y el desarrollo del trabajo colegiado como motivador del análisis y la reflexión. Por último establecemos la bibliografía consultada.

Dentro de esta bibliografía los autores centrales para la realización de este trabajo fueron:

FerryGilles, en cuanto a que el ser humano se encuentra en constante formación y aprendizaje a lo largo de toda su vida, al hablar de la formación docente FerryGilles distingue tres funciones, la primera es la formación como función social del saber-hacer y del saber-ser, la segunda es la formación como un proceso de desarrollo en el cual se encuentra presente la maduración interna del maestro, las posibilidades de su aprendizaje, de encuentros y de experiencia, por ultimo la formación como una institución en la cual entran en juego los certificados, las

prácticas, los planes y programas de estudio. Todo esto para comprender la complejidad de la formación inicial pero sobre todo de la continua de los docentes.

Francisco Imbernón, es un importante referente teórico de este trabajo, pues de él consideramos el modelo de formación desde el centro educativo, como una oportunidad de formación continua para los maestros de una escuela, mismo que permite tocar temas de relevancia e interés para los mismos al referirse a las situaciones educativas problemáticas que detectan y les preocupan.

Santos Guerra Miguel Ángel, de él retomamos sus aportes sobre la escuela como centro de aprendizaje de alumnos, maestros y sobre el trabajo colegiado como un importante medio de formación y participación entre los miembros de una comunidad educativa.

Hargreaves Andy y Fullan Michael, las aportaciones de ambos autores nos ayudaran a comprender mejor las culturas escolares que pueden encontrarse en las escuelas culturas que pueden favorecer o no el trabajo en conjunto de los miembros de la comunidad.

Marchesi Álvaro y Martín Elena, retomamos el esquema en el cual se muestran las faces por las cuales puede pasar el docente durante su trayectoria laboral, faces que son tomadas en cuenta para tener un mejor entendimiento de la disposición, entrega y participación de los maestros en la escuela y sobre todo en el proceso del trabajo colegiado.

## CAPÍTULO 1. LA FORMACIÓN DOCENTE

En el presente capítulo se analizará la concepción general de la formación, se enfatiza en la formación docente y sus características, la formación inicial y la continua. En esta última, entraremos más de fondo a su concepto, proceso y una nueva noción de formación centrada en la escuela, con la finalidad de darle seguimiento, ya que será el sustento teórico de nuestra investigación en un contexto real educativo.

### 1.1 Noción de formación

Se ha dicho que el ser humano se encuentra siempre en una constante formación a lo largo de toda su vida, aprende cosas nuevas, modifica conocimientos, actitudes, posturas ideológicas, etc., así como también aprende con base en sus interés y experiencias.

“Etimológicamente el término formación procede del latín *formatio* que significa acción o efecto de formar o de formarse.”<sup>4</sup> La formación de un sujeto en general “invade todos los dominios: uno se forma en múltiples actividades de esparcimiento, como consumidor, como inquilino, como padre, como compañero, etc. Uno se forma en todos los niveles de responsabilidad, y a ser posible de forma permanente, desde la primera infancia hasta la última etapa de la tercera edad,”<sup>5</sup> es decir, la formación va preparando al sujeto para desempeñar ciertas funciones dentro de un tiempo y espacio determinado.

En el ámbito profesional, el proceso de formación adquiere distintas concepciones en relación con la profesión elegida, es decir, la profesión docente no va a ser la misma que la formación de un médico o un abogado, pero tienen como similitud que la formación profesional va a estar marcada por las políticas educativas que determinan los fines que se han de alcanzar, siempre respondiendo a las necesidades de la sociedad y a posturas políticas.

---

<sup>4</sup> IBAÑEZ Pérez, Raymundo. (2009). *Formación cívica y ética en los profesores y alumnos de educación secundaria*. México, UPN, p. 206.

<sup>5</sup> FERRY, Gilles. (1993). *El trayecto de la formación. Los enseñantes entre la teoría y la práctica*. México, Paidós, p.45.

FerryGilles distingue tres visiones sobre la función de la formación profesional:

1. “La formación como una función social de transmisión del saber, como suele decirse del saber-hacer o del saber-ser, que se ejerce en beneficio del sistema socioeconómico o de la cultura dominante [...] se tomará como apoyo la formación para promover otros cambios.”<sup>6</sup> En esta noción de la formación como una función social, los fines que se busca alcanzar serán dados con base en las necesidades que la sociedad y la que demande la economía.

2. Una segunda dimensión es “la formación como un proceso de desarrollo y de estructuración de la persona que lo lleva a cabo bajo el doble efecto de una maduración interna y de posibilidades de aprendizaje, de reencuentros y de experiencias.”<sup>7</sup> Este proceso de formación está más encaminado a la formación individual, donde el formado se pone en el papel del principal responsable de su propia formación, es una formación personal del sujeto en la cual toma en cuenta sus necesidades e intereses.

3. Por último podemos hablar de la formación como una institución. “Una institución es un dispositivo organizacional que está hecho de programas, de planes de estudio, de certificaciones, de construcciones. Es precisamente en estos términos que se ha evocado la formación dentro de la esfera de la enseñanza.”<sup>8</sup> Este aspecto institucional cobra mucho peso y condiciona los procesos de formación.

Ante estas funciones de la formación puedo decir que, el proceso de formación no debe de verse como un proceso meramente individual, sino que éste debe estar vinculado con las necesidades e intereses de la sociedad y en el caso del docente no puede estar desvinculado de su práctica y de las demandas de la escuela. Además, es imprescindible recordar que el otro, ya sea un colega, una autoridad o un especialista, nos pueden ayudar a fortalecer dicho proceso formativo, a que haya una autoformación y una retribución colegiada de dicho proceso, con el fin de

---

<sup>6</sup>*ibidem*, p.50.

<sup>7</sup>*Idem*.

<sup>8</sup>*ibidem*, p. 51.

aprender y de buscar mejorar constantemente la práctica docente y la calidad del centro.

### 1.1.1 La formación docente

El concepto de formación es un concepto que puede llegar a tener muchos significados, dependiendo del sentido que se le atribuya. En el ámbito educativo el concepto de formación docente hace alusión a la preparación inicial y continua de los docentes, mismo que se considera como “un proceso de desarrollo y construcción de la persona bajo el doble efecto de una maduración interna y de posibilidades de aprendizajes, de reencuentros y de experiencias.”<sup>9</sup>

La formación docente como preparación profesional involucrará necesariamente conocimientos privilegiados que habrán de transmitirse, “los cuales pueden ser teóricos y prácticos, así como metodológicos, pedagógicos, disciplinares, cotidianos o de sentido común.”<sup>10</sup> Estos conocimientos en buena medida serán propuestos dentro de la escuela normal o de la institución educativa formadora en cuestión; pero también a través de la formación continua, es decir, cuando el docente ya esté inserto en la práctica profesional; estos conocimientos pueden construirse y reconstruirse a partir de la experiencia, y de otras situaciones de aprendizaje.

Cuando se habla de formación docente no se puede dejar de lado el desarrollo profesional del maestro, ya que ésta es la razón de ser de la formación docente; su desarrollo profesional supone un aprendizaje permanente.

El desarrollo profesional del maestro es visto como resultado de una constante preparación, con la finalidad de mejorar su práctica docente; en este sentido “el desarrollo profesional se caracteriza por una actitud permanente de indagación, de planteamiento de preguntas y problemas y la búsqueda de sus soluciones.”<sup>11</sup> Este

---

<sup>9</sup> *ibidem*, p.50.

<sup>10</sup> DE RIVAS Teresita, et al. *Conocimientos que intervienen en la práctica docente*. En: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/praxis/n07a04rivas.pdf>(Consultado el 17 de Noviembre de 2011)

<sup>11</sup> MARCELO, Carlos y VAILLANT, Denise. (2009). *Desarrollo profesional docente*. Madrid, Narcea, p. 75.

desarrollo profesional es buscado por algunos docentes para reforzar su formación y mejorar su práctica, pero no todos sienten el compromiso o el deseo de seguir aprendiendo. La formación siempre es un acto voluntario.

### **1.1.2 La profesión docente**

Debido al cambio social la función docente se ha transformado, hoy en día se le pide al maestro que desempeñe funciones que anteriormente no le eran dadas, por ejemplo que trabaje en colaboración con colegas o especialistas, atender a los padres de familia, trabajar en proyectos escolares, además de preocuparse por transmitir valores, actitudes, etc. Estas funciones varían conforme al contexto escolar y social donde se desarrolle su práctica.

El compromiso del docente con su formación y la preocupación por mejorar su práctica, deben ser elementos que fomenten parte de su cultura profesional.

En términos etimológicos “cultura, proviene del latín *cultus*, que hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Entendemos la cultura como una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada, por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.”<sup>12</sup> Que contribuyen a la construcción de la identidad de lo que favorece el actuar comprometido con el grupo social en cuestión.

En términos de formación profesional, la cultura profesional del docente comprende “las prácticas docentes, generadas históricamente y compartidas en los contextos organizativos de los centros, forman una cultura ocupacional, con unas interacciones, modos de ver y actuar específicos.”<sup>13</sup> Podemos entender la cultura profesional de la enseñanza como los conocimientos y creencias

---

<sup>12</sup> Definición de cultura en: <http://definicion.de/cultura/> (Consultado el 15 de febrero de 2012)

<sup>13</sup> BOLIVAR Botía, Antonio. *Culturas profesionales en la enseñanza*. Departamento de didáctica y organización escolar de la Universidad de Granada. En: <http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Didactic/Temas/CdP21993.pdf>. (Consultado el 18 de febrero de 2012)

compartidas y vigentes en las instituciones educativas, así como las formas de relación y articulación en el contexto organizativo y laboral de los centros.

Esta cultura profesional va a estar encaminada en función de los intereses del contexto social y escolar. Esta cultura profesional puede estar siendo heredada tradicionalmente en cuanto a formas y estilos de enseñanza de unos docentes a otros, o donde se integren las innovaciones y modificaciones en su práctica docente.

La cultura profesional va de la mano del profesionalismo y la profesionalización. El profesionalismo va a responder a las características que legitiman la práctica del docente, y la profesionalización es el proceso por el cual se van adquiriendo dichas características.

La profesionalización o desarrollo de una cultura profesional tiene que ver en el profesorado con los conocimientos existentes y la concepción o función docente, con las orientaciones conceptuales o visiones sobre su función, con los procesos de la formación inicial [...] con los requisitos de acceso a la profesión, con el status y las condiciones de trabajo, con la formación permanente, con la evaluación de su trabajo [...] con otros procesos que afectan al desarrollo de la cultura profesional del profesorado.<sup>14</sup>

Dado el peso de la cultura profesional del docente en su desempeño profesional, es importante tener claro que para conseguir cambios que contribuyan al mejoramiento de la práctica docente, se debe desarrollar una nueva cultura profesional que fomente una práctica reflexiva, analítica y crítica sobre la práctica docente, una cultura que aliente el diálogo con otros docentes, a fin de compartir experiencias, conocimientos, habilidades, preocupaciones e intereses para mejorar la práctica y profesión docente.

Por lo tanto, esta nueva cultura docente dentro del desarrollo profesional, va a implicar la reflexión sobre su práctica, la actualización profesional, compartir las

---

<sup>14</sup> IMBERNON, Francisco. (1998). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. Barcelona, Gráo, p. 19.

experiencias y conocimientos con otros profesores, superar el aislamiento y participar en la toma conjunta de decisiones mediante el diálogo.

## **1.2 Tipos de formación docente**

La formación docente es un proceso que dura a lo largo de toda su vida profesional. Para facilitar su análisis, la dividimos en formación inicial y formación continua.

Los docentes son introducidos en la cultura profesional del magisterio desde la formación inicial y sobre todo en el ejercicio de su práctica docente y, por tanto, la formación continua puede jugar un papel importante en la creación de una nueva cultura que favorezca el trabajo colegiado, el aprendizaje en la escuela y para la escuela.

### **1.2.1 La formación inicial**

La formación inicial, como la primera etapa de formación profesional ocupa un lugar importante en la cual el futuro docente va construyendo sus propias perspectivas, conocimientos y saberes en torno a la docencia.

La formación inicial le proporcionará al docente conocimientos teóricos, actitudinales, procedimentales, pedagógicos y disciplinares, que le ayudarán a desempeñar su función una vez que esté inmerso en el ámbito educativo.

En esta formación inicial “se tiene la oportunidad de crear nuevos docentes apasionados por la enseñanza, o bien puede seguir contribuyendo a un sistema reproductor que no haga más que confirmar las creencias que los futuros profesores ya traen consigo cuando ingresan a la institución formadora.”<sup>15</sup> Por esta razón, la formación inicial debe de fomentar el deseo de seguir formándose y el convencimiento de la reflexión y el análisis sobre la propia práctica, elementos que resultan indispensables para seguir adquiriendo conocimientos nuevos.

---

<sup>15</sup>MARCELO, Carlos y VAILLANT, Denise. *Op. Cit.*, p. 49.

De esta manera podemos constatar que en el Plan de Estudios de Profesores de Educación Primaria 2012, se persigue dicho objetivo al plantear que el futuro docente desarrollará una serie de competencias que le permitirán desempeñar su función de manera reflexiva, colaborativa y eficaz en cuanto al proceso de enseñanza, agrupadas en dos competencias: las competencias genéricas y las profesionales.

Las competencias genéricas que desempeña el docente son las siguientes:

- Usa su pensamiento crítico y creativo para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Aprende de manera permanente.
- Colabora con otros para generar proyectos innovadores y de impacto social.
- Actúa con sentido ético.
- Aplica sus habilidades comunicativas en diversos contextos.
- Emplea las tecnologías de la información y la comunicación.

Las competencias profesionales son:

- Diseña planeaciones didácticas, aplicando sus conocimientos pedagógicos y disciplinares para responder a las necesidades del contexto en el marco de los planes y programas de educación básica.
- Genera ambientes formativos para propiciar la autonomía y promover el desarrollo de las competencias en los alumnos de educación básica.
- Aplica críticamente el plan y programas de estudio de la educación básica para alcanzar los propósitos educativos y contribuir al pleno desenvolvimiento de las capacidades de los alumnos del nivel escolar.
- Usa las TIC como herramienta de enseñanza y aprendizaje.
- Emplea la evaluación para intervenir en los diferentes ámbitos y momentos de la tarea educativa.
- Propicia y regula espacios de aprendizaje incluyentes para todos los alumnos, con el fin de promover la convivencia, el respeto y la aceptación.
- Actúa de manera ética ante la diversidad de situaciones que se presentan en la práctica profesional.
- Utiliza recursos de la investigación educativa para enriquecer la práctica docente, expresando su interés por la ciencia y la propia investigación.
- Interviene de manera colaborativa con la comunidad escolar, padres de familia, autoridades y docentes, en la toma de decisiones y en el desarrollo de alternativas de solución a problemáticas socioeducativas.<sup>16</sup>

Suponiendo que el maestro a lo largo de su trayectoria tendrá la necesidad de seguir adquiriendo conocimientos, habilidades, actitudes y valores involucrados en

---

<sup>16</sup>Cfr. Plan de Estudios de Profesores de Educación Primaria 2012.

En: [http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepri/plan\\_de\\_estudios/perfil\\_egreso](http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/perfil_egreso)

el desempeño de su profesión, dado que las competencias que realiza son complejas, lo que requiere que el docente se encuentre en un constante aprendizaje.

### **1.2.2 La formación continua docente**

Desde la formación inicial de los docentes en las normales, se ha tratado de formar para la práctica docente, favoreciendo un acercamiento real al centro educativo, esto con el fin de que cuando ellos se encuentren solos en el aula apliquen con eficacia todo lo aprendido en su formación inicial. Además de brindarles estrategias didácticas, conocimientos disciplinares y un poco de conocimientos pedagógicos.

Al hablar de la formación continua sobre el desarrollo profesional, nos referimos a “el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conocimientos, habilidades y valores para el desarrollo y desempeño de la función docente, como la capacidad para elaborar e instrumentar estrategias a través de un componente crítico tendiendo puentes entre la teoría y la práctica, sirviendo la teoría para corregir, comprobar y transformar la práctica.”<sup>17</sup> Es decir, gracias a la formación continua, el docente seguirá aprendiendo habilidades, actitudes y conocimientos que le ayudarán a mejorar su práctica, siempre y cuando esto sea el interés del docente.

Cuando la formación continua es buscada en otras instituciones fuera del centro de trabajo del docente “uno de los reclamos principales del magisterio, en lo que corresponde a lo técnico pedagógico, es contar con una actualización constante y eficiente.”<sup>18</sup> Sin embargo, los cursos que se les ofrecen o incluso las personas que los imparten pueden carecer del compromiso por ayudar y orientar a los docentes, por lo que se corre el riesgo de que “la utilidad del curso sea limitada y [...] los profesores convocados rara vez transferirán al aula y a la escuela lo que aprendieron,”<sup>19</sup> pues los mismos maestros no encuentran útil el contenido y temas

---

<sup>17</sup> En: <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol4-num1/art1.pdf> (Consultado el 19 de Marzo de 2012)

<sup>18</sup> TAPIA, Gloria Luz. (2007). *Constructivismo y actualización de docentes*. México, Palabra y realidad, p. 10.

<sup>19</sup> MARTÍNEZ Olivé, Alba. (2007). *El desarrollo profesional docente y la mejora de la escuela*. México, SEP,

tratados en dichos cursos o talleres por estar desvinculados de los problemas que ellos mismos enfrentan en su práctica docente.

Dichos formadores encargados de impartir los cursos, pueden jugar un papel importante en cuanto a despertar el interés y motivación de los docentes para seguirse formando en la medida que encuentren mayor relevancia de los temas tratados en relación a su realidad; de ahí que se afirme la necesidad de “que los asesores verdaderamente estén preparados, asuman su tarea con responsabilidad, ya que sólo así su actividad será productiva.”<sup>20</sup>

En relación a la formación continua que se ofrece en instituciones ajenas al centro de trabajo, un problema es que muchos “formadores” son preparados al vapor, sin sustento conceptual claro, se presentan ante los grupos de manera improvisada, consecuentemente no resuelven las dudas que tienen o expresan los docentes, les fallan en sus expectativas, los confunden y los enredan por lo que es necesario que el docente encargado de impartir estos cursos “tenga la pasión de querer formar a alguien y a la vez formarse a sí mismo y aprovechar al otro para conocerse para poder transmitir la pasión al otro docente”<sup>21</sup> y que asuma su compromiso de formador.

Pero los cursos de actualización no sólo deben ser impartidos a los docentes para que sigan formándose, pues como menciona Tapia, “la actualización también es fundamental para los directivos, no sólo para que comprendan la actividad de los profesores, sino para que puedan orientar y hacer sugerencias pedagógicas a los docentes”<sup>22</sup> y a su vez también valoren y promuevan más el trabajo colaborativo entre docentes y directivos.

La formación continua es importante para que el docente se encuentre constantemente actualizado y pueda desempeñar de mejor manera su práctica.

---

p. 81.

<sup>20</sup> TAPIA, Gloria Luz. *Op. Cit.*, p. 10.

<sup>21</sup> ZEPEDA, Monique. (2006). *La odisea de ser educador*. México, Aula nueva, p. 13.

<sup>22</sup> TAPIA, Gloria Luz. *Op. Cit.*, p. 11.

Dado que la formación continua generalmente se ofrece fuera del centro de trabajo, los temas tratados en los cursos o talleres no siempre son significativos para los maestros, pues muchas veces no responden a su realidad educativa y a las necesidades que se le presentan en el aula y en la escuela, por lo que no se propicia la reflexión y el análisis de los maestros hacia sus propias prácticas docentes; la asistencia a los cursos de actualización se da por los distintos incentivos que se les ofrecen a los maestros. De aquí se desprende la necesidad de dirigir el desarrollo profesional de los docentes hacia un espacio más contextualizado que tome en cuenta las situaciones educativas en las que se encuentran inmersos y que, por ende, ayuden a mejorar el funcionamiento y eficacia de la escuela.

La manera en la que los docentes pueden encontrar significado a la innovación y renovación de sus prácticas y a las de sus compañeros, será mediante la formación continua desde el mismo centro educativo, sin dejar de descontextualizar su lugar de trabajo. Dicha formación desde el centro, se abre como una posibilidad de favorecer el trabajo colegiado entre docentes y directivos, la toma de decisiones, la reflexión y el análisis de las prácticas y la búsqueda de la eficacia y mejoramiento de la misma institución.

### **1.3 El desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es entendido como parte fundamental de “la formación del profesorado, tanto inicial como permanente, como un proceso dinámico y evolutivo de la profesión y función docente,”<sup>23</sup> a través del cual los docentes obtienen capacidades que les permiten adquirir nuevas estrategias de aprendizaje que pueden ser puestas en práctica a fin de innovar su actuar en las aulas.

El desarrollo profesional se ve favorecido por las experiencias que el docente va adquiriendo a lo largo del desempeño de su profesión mediante la motivación que tenga para buscar una constante formación que le permita adquirir nuevos

---

<sup>23</sup> IMBERNÓN, Francisco. *Op. Cit.*, p. 45.

conocimientos, saberes, actitudes, habilidades, etc., o que también transforme los conocimientos ya adquiridos.

El desarrollo profesional del docente es imprescindible para un buen desempeño. Como hemos visto, la función del docente va a estar encaminada básicamente por orientaciones conceptuales pero también por el contexto social, cultural y económico, así como por su formación académica continua. Dado que el contexto cambia, así también cambian las necesidades educativas de los alumnos y de la escuela y por lo tanto debe actualizarse la formación profesional del maestro.

Para dar solución a las necesidades de la escuela y básicamente para mejorar la eficacia de la misma, los docentes deben ser vistos como el principal medio para lograr alcanzar este objetivo mediante el mejoramiento de su práctica docente, esto a su vez requiere de la reflexión y el análisis y de todo un trabajo colegiado entre los directivos, maestros y padres de familia.

La escuela y el propio docente no deben dejar de lado el desarrollo profesional el cual, “engloba los procesos que mejoran el conocimiento profesional, las habilidades y las actitudes de los trabajadores de un centro educativo; por lo tanto, engloba a los equipos de gestión, al personal no docente y al profesorado.”<sup>24</sup>

En el siguiente capítulo hablaremos más sobre esta nueva modalidad de formación continua desde el centro y lo que implicaría llevar a cabo dicha formación, así como las ventajas y los obstáculos a los que se pudieran enfrentar maestros, directivos y demás miembros de la comunidad educativa que pueden imposibilitar llevar a cabo, de manera eficiente, una formación desde el centro educativo.

---

<sup>24</sup> *Idem.*

## **CAPÍTULO 2. LA FORMACIÓN CENTRADA EN LA ESCUELA**

En el presente capítulo se analizará la formación centrada en la escuela como una nueva alternativa de formación y crecimiento profesional del docente; esto con la finalidad de mejorar su ejercicio y la eficacia de la escuela. De igual manera es nuestra intención resaltar la importancia que adquiere el fomentar y llevar a cabo el trabajo colegiado entre los miembros de la comunidad escolar para propiciar su formación continua, además de favorecer la toma de decisiones grupales, el análisis de las prácticas educativas y de la gestión escolar.

### **2.1 La formación centrada en la escuela**

Con el fin de vincular la formación del docente a sus necesidades reales en el aula y en su escuela, hoy cobra fuerza la llamada formación centrada en la escuela.

Para comprender este tipo de formación, conviene recordar que la escuela esta constituida por “el conjunto de los miembros que integran una comunidad que trabaja en la educación dentro del marco de una estructura regulada,”<sup>25</sup> en un contexto y tiempo específico. Dicha comunidad está integrada por directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

La escuela tiene una identidad específica, en cuanto está marcada por “una forma de entender la realidad, por una teoría de acción, por un paradigma aplicado,”<sup>26</sup> esto es, adquiere un modelo propio de organización escolar. En este sentido, dicha identidad va ser construida con base en las acciones que se generen dentro de ella. Es decir, la organización y gestión de la escuela que lleven a cabo los directivos, la formación de los docentes, su modo de enseñar, el grado de preparación y el aprendizaje que los alumnos “obtengan” dentro de la institución educativa son elementos que contribuirán a la formación de su identidad.

Tomando en cuenta que la escuela y la sociedad enfatizan el papel que desempeña el docente en la institución como el elemento clave para lograr los

---

<sup>25</sup> SANTOS Guerra, Miguel Ángel. (2001). *La escuela que aprende*. Madrid, Morata, p.50.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 35.

finés y metas que ésta se plantee, habría que preguntarse ¿Cuáles son los medios y oportunidades que la misma escuela ofrece a los docentes, para que su proceso de formación sea continua? Esta formación que hoy se busca, no deberá ser descontextualizada, con la finalidad de que el docente pueda analizar las problemáticas reales que enfrenta en su práctica y logre un mejor desempeño y que sus alumnos obtengan un aprendizaje significativo.

La formación de los profesores debe ser “una tarea principalmente colectiva y contextualizada.”<sup>27</sup> Bajo esta idea, es que se comienza hablar de una formación centrada en la escuela, donde el profesor participa activa y críticamente, por lo mismo deja de ser un simple ejecutor de propuestas educativas elaboradas fuera de la escuela.

Hoy se insiste en la importancia de concebir al docente como un sujeto activo en su propia formación para su beneficio profesional, el de sus alumnos y el de la escuela. “El profesor, ya no es un técnico que desarrolla o ejecuta innovaciones prescriptas, sino que participa activa y críticamente, desde su propio contexto, en un proceso dinámico y flexible, en un verdadero proceso de innovación-formación”<sup>28</sup>

La necesidad de una constante formación del profesorado es debido a la continua transformación de la sociedad y de las necesidades educativas que de ésta derivan. En tanto los profesores pueden jugar un papel fundamental en generar cambios en la escuela.

La formación centrada en la escuela tiene como principal característica “que el profesorado asuma como tarea colectiva la intervención en el proceso de su desarrollo profesional, proceso que parte de sus necesidades en un contexto

---

<sup>27</sup> IMBERNON, Francisco. (1998). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. Barcelona, Gráo, p. 102.

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 101.

específico de situaciones problemáticas, y que tiene como objetivo provocar la innovación en la práctica educativa de los docentes.”<sup>29</sup>

La formación centrada en la escuela, propone que los profesores trabajen colaborativamente, busca que no se encuentren solos ante los problemas que enfrentan en su práctica, sino que puedan compartirlos y de esta forma confrontar, analizar, debatir con otros profesores sus dudas, conocimientos, experiencias y lo que redundará en su formación.

De esta manera la formación centrada en la escuela, enfatiza que los docentes y directivos e incluso los padres de familia y alumnos puedan trabajar juntos “desarrollando procesos de reflexión y crítica autoevaluativa, permitiendo tomar decisiones en los centros de manera más autónoma, desarrollar el currículo de forma descentralizada y elaborar proyectos y materiales curriculares, situando el proceso en un contexto específico: el centro”<sup>30</sup> de acuerdo a las necesidades que se presenten en el mismo.

La autonomía que alcanza el profesor, gracias al trabajo colaborativo que se propicia bajo esta modalidad de formación, radica en que el docente no se encuentra siguiendo una serie de pasos o normas prescritas, sino que participa de manera libre, expresa y aporta sus ideas, saberes, experiencias, etc., dentro de un círculo colaborativo. Dicha autonomía favorece que se pueda adaptar la institución y sus prácticas educativas a las necesidades del contexto.

El trabajo del profesor, desde esta modalidad de formación será, primordialmente reflexionar sobre su práctica, analizar su actuar, evaluar las consecuencias de su forma de actuar, así mismo deberá participar en la búsqueda de alternativas de solución a las vicisitudes educativas problemáticas identificadas en el centro: y analizar las aportaciones y la retroalimentación que sus colegas puedan ofrecerle para llegar a ser un mejor profesor. “Se puede aprender a ser mejores profesionales de muchas maneras, pero una de las más eficaces es el aprendizaje

---

<sup>29</sup>*ibidem*, p. 102.

<sup>30</sup>*ibidem*, p. 101.

que se deriva de la reflexión rigurosa, compartida y constante sobre la práctica profesional.”<sup>31</sup>

El centro escolar ha de ser visto como el motor de la formación, es decir “la escuela se convierte así en el camino, no en la meta,”<sup>32</sup> no se trata solo de realizar juntas, talleres o cursos en la escuela para poder decir que se lleva a cabo la formación en el centro, se trata también de abordar temas relacionados con las situaciones que se presenten en la misma, que sean del interés de los maestros, directivos y padres de familia, que inciten a la reflexión, al análisis y a la toma de decisiones.

La idea de buscar y fomentar una nueva cultura en los centros tiene la intención de generar procesos que ayuden a la formación docente y por ende a mejorar sus prácticas y por consiguiente la calidad de la educación del centro. “Esta nueva cultura de la participación debería favorecer siempre el debate y la construcción de unas bases reales sobre las cuales se construyan los proyectos del centro.”<sup>33</sup>

La cultura colaborativa entre los docentes y directivos de un centro educativo, debe ser propiciada mediante un ambiente de respeto y tolerancia, para que éstos se sientan en confianza para opinar y participar, un ambiente que debe cultivarse de forma permanente.

Los proyectos de mejora del centro al ser contextualizados, contribuyen a que los docentes indaguen sobre las situaciones educativas problemáticas que se viven en la escuela; situaciones que posiblemente ya habían detectado, pero sobre las cuales no habían profundizado o no sabían que acciones emprender para su posible solución.

Sánchez Hernández y Ruíz de la Peña han identificado a la formación desde el centro como un eje importante y relevante de la formación continua de los docentes, al dar lugar a *comunidades de prácticas*; dichas “comunidades de

---

<sup>31</sup> SANTOS Guerra, Miguel Ángel. *Op. Cit.*, p. 55.

<sup>32</sup> *ibidem*, p. 57.

<sup>33</sup> IMBERNON, Francisco. *Op. Cit.*, p. 105.

práctica expresan la participación social, y en donde la formación continua de los docentes es útil para entender su actividad en lo individual, en lo colectivo y organizacional,<sup>34</sup> de esta manera las comunidades de práctica son grupos de miembros de una comunidad educativa constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión sobre experiencias prácticas; de tal forma que las comunidades de práctica pretenden motivar la formación continua contextualizada de los docentes.

Una problemática de la formación y actualización permanente de los docentes, resulta ser lo poco significativos que con frecuencia son los contenidos que se abordan en los cursos de formación, que de manera descontextualizada se ofrece a los docentes. Los métodos de enseñanza y el trabajo individualizado que predomina entre ellos, reiteran la importancia de llevar a cabo la formación en el centro educativo, para responder a las necesidades reales de la práctica docente, así como fomentar el trabajo colegiado entre los diversos actores de la escuela, con la finalidad de fortalecer su formación y lograr la eficacia del trabajo docente y de la escuela.

Siguiendo a Sánchez Hernández y Ruíz de la Peña, se proponen una serie de criterios a tomar en cuenta como principios que orienten el actuar de las comunidades de práctica:

- Contexto, se debe tener en cuenta el contexto en el que la escuela se encuentre, la zona rural o urbana, las necesidades de los alumnos, maestros y personas de la comunidad educativa. Esto por la necesidad de mirar las inquietudes y necesidades reales de los docentes.
- Organización, la manera de gestión de la escuela, así como los programas de actualización en el que se encuentren insertos los profesores del centro; la manera en que se llevan a cabo las diferentes actividades de la escuela; los tiempos designados a éstas y principalmente los tiempos destinados a los espacios de formación dentro del centro.
- Participación, la motivación que se genere en el centro para propiciar la participación de los docentes dentro de esta comunidad de práctica, así como la participación que tengan los directivos, alumnos, padres de familia

---

<sup>34</sup> SÁNCHEZ Hernández, José Simón y RUIZ De la Peña, Adalberto Rangel. (2009). *Maestros y formación en comunidades de práctica. Proyecto de intervención: comunidad de práctica UPN de indagación en la escuela.* México, UPN, p. 17.

y personas de apoyo dentro del centro. Para exponer sus dudas, ideas, experiencias, etc.

- Trabajo técnico-pedagógico, Los docentes junto con los demás miembros de la escuela ponen en claro los lineamientos con los que trabajarán en los espacios de formación desde el centro.
- Los rasgos de la cultura escolar, estos rasgos son importantes para discutir las dificultades que obstaculizan la participación y la formación desde el centro, para buscar las posibles soluciones que motiven esta participación.<sup>35</sup>

Estos lineamientos tendrán que ser tomados en cuenta para fomentar la formación de los docentes en el centro educativo, mediante las comunidades de práctica.

## **2.2 El trabajo colegiado y los procesos de comunicación**

El trabajo colegiado, es una nueva estrategia que se inscribe dentro de la formación centrada en la escuela, para mejorar la formación de los docentes, la gestión del centro y por ende su calidad, así como la iniciativa y participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Buscar la forma de lograr que tanto maestros, como directivos y demás personas inmersas en la institución educativa logren trabajar en conjunto, es un reto que no siempre es fácil de lograr, ya que se trata de conjuntar voluntades con personas que tienen diferentes puntos de vista, intereses, experiencias, conocimientos, además de que por tradición, están acostumbrados a trabajar preferentemente de forma individual. Por lo que en algunos centros educativos, se recurren a incentivos de diversa índole para propiciar la participación y el interés de trabajar de manera colegiada.

El trabajo colegiado implica un proceso participativo y formativo en el cual maestros y directivos toman decisiones de manera conjunta y definen acciones en torno a algún problema educativo; es un círculo de participación en el cual todos los miembros inmersos en la comunidad escolar interactúan y hacen aportaciones a fin de mejorar la calidad del centro.

---

<sup>35</sup> Cfr. *ibidem*, pp. 99, 100, 101, 102.

Para lograr dicho trabajo colaborativo en las escuelas habría que erradicar de alguna manera la cultura del individualismo, del trabajo aislado y en solitario de los docentes; pues el individualismo no sólo es motivo de insatisfacción y malestar, sino que también aparece como un grave obstáculo para llevar la formación al propio centro.

La cultura del individualismo no es ajena a los procesos de formación inicial y permanente ya que, durante años los cursos, talleres y demás acciones orientadas a la actualización, promovieron el trabajo individual de los docentes; perdiendo de vista la importancia que tiene la interacción, la confrontación de ideas y el trabajo colegiado como el mejor medio para aprender unos de otros, para buscar y encontrar soluciones a diversas dificultades o problemas educativos que les atañen.

El individualismo de los docentes, no puede seguir siendo parte de la cultura escolar, si es que se quiere conseguir una mejora. Al hablar de trabajo colegiado entre maestros también involucramos la participación del director del centro y demás autoridades escolares como inspectores, supervisores etc. que pueden participar en el análisis de las situaciones problemáticas que se presenten en la escuela y en la búsqueda de alternativas de solución a las mismas.

La manera en que los docentes se relacionen, va ser importante para lograr lazos sólidos de comunicación entre ellos. “La intensidad, frecuencia y calidad de las interacciones y comunicación entre los profesores del centro constituyen elementos claves para el desarrollo adecuado de procesos de cambio.”<sup>36</sup> Cuando los profesores logran consolidar entre ellos vías de comunicación, será más fácil llevar a cabo un trabajo colegiado en beneficio de su formación y de la escuela.

“La comunicación entre maestros incluye un conjunto de nociones, opiniones y conocimientos que abarcan desde la reflexión sobre sus condiciones de trabajo hasta la interpretación de las disposiciones técnicas recibidas.”<sup>37</sup> Los docentes no

---

<sup>36</sup> GRANADO Alonso, Cristina. (1997). *La formación en centros: mucho más que una modalidad de formación permanente. Diálogos entre la teoría y la práctica*. Madrid, EOS, p. 194.

<sup>37</sup> ROCKWELL, Elsie. (1995). *La escuela cotidiana*. México, Fondo de Cultura Económica, p. 28.

sólo comunican sus experiencias, saberes, miedos, “fracasos”, etc., también comunican, de cierta manera, a los demás docentes sus propias formas de enseñanza y sus métodos de trabajo y ellas deben ser motivo de reflexión y análisis crítico.

La participación, la comprensión y tolerancia entre los participantes, la capacidad de dialogar, de negociar para lograr consensos y proponer soluciones de cambio, en cuanto a la mejora de la práctica docente al interior del aula y la eficacia de la escuela en general, son requisitos indispensables del trabajo colegiado y colaborativo.

La comunicación entre los profesores y el director, así como con los demás miembros que conforman la escuela va a ser crucial para llevar a cabo procesos de mejora. La comunicación entre profesores es de gran importancia, para que puedan aprender a conciliar un proyecto escolar común. Dicho proyecto deberá ser motivo de análisis crítico y reflexión, de participación activa y de aprendizaje para los docentes.

La comunicación entre los docentes, la elaboración de consensos y toma de decisiones sobre los trabajos a realizar, junto con la comunicación abierta favorece la reflexión y el análisis de cada profesor y del colegiado. “Reflexionar sobre las prácticas educativas, favorece la contextualización de la acción educativa, a partir de historiar la experiencia.”<sup>38</sup> Cuando los docentes reflexionan sobre sus propios procesos de enseñanza y el aprendizaje de los niños logran identificar, de manera más clara, cuáles han sido las dificultades que han enfrentado en el proceso de enseñanza-aprendizaje; ¿Cómo han abordado los problemas educativos que se les han presentado a lo largo de su práctica?, ¿Con qué resultados?, ¿Qué tanto han avanzado en la transformación de su práctica docente?, ¿Cómo es su participación en la vida de la comunidad escolar?. Todo ello les permitirá ampliar su perspectiva y compartirla con los demás docentes, con la finalidad de ahondar sobre su práctica, recuperar conocimientos, saberes y aprender con el otro.

---

<sup>38</sup> SOSA Peinado, Eurídice. *La práctica docente y los procesos de formación de maestros*. En: TLASECA Ponce, Marta. (2001). *El saber de los maestros en la formación docente*. México, UPN, p. 293.

La reflexión y análisis, primero sobre su práctica y después sobre la de sus demás colegas deberá “estructurarse tomando dos puntos de partida: la necesidad de transformar las propias prácticas docentes y la transformación de los espacios y tiempos en la docencia.”<sup>39</sup>

Desde la gestión escolar se deberán establecer los espacios formales para que se dé dicho trabajo colaborativo en el centro y se promueva y motive la formación continua de los docentes, de manera que sea posible contextualizar los problemas y las soluciones que se planteen, además deberán procurar un clima de trabajo que permita a los docentes exponer sus puntos de vista con confianza, en cuanto al análisis de su práctica y de la vida en el centro. Para el maestro resulta satisfactorio sentirse escuchado y tomado en cuenta y sobre todo contar con el apoyo del directivo.

Los aspectos señalados facilitarán que la escuela se convierta en el espacio de formación de los docentes. “Los centros donde existe tradición de trabajo en grupo, de análisis crítico, constructivo y conjunto de la propia práctica, donde se favorecen las oportunidades para el intercambio y el debate suelen obtener mejores resultados en los proyectos de innovación y mejora.”<sup>40</sup>

Cristopher Day menciona otra modalidad de desarrollo docente y de la escuela, estas son “Las redes para el aprendizaje” las cuales son “una serie de escuelas que trabajan juntas durante amplios periodos de tiempo con el apoyo de personal de universidades y otras organizaciones interesadas por promover trabajos tendientes al perfeccionamiento”<sup>41</sup> y tienen la finalidad de que los miembros de la escuela trabajen conjuntamente con otros especialistas procedentes de otras instituciones educativas para el apoyo en la resolución de problemas o dudas que tengan los maestros.

---

<sup>39</sup> *ibidem*, p. 288.

<sup>40</sup> GRANADO Alonso, Cristina. *Op. Cit.*, p. 194.

<sup>41</sup> DAY, Christopher. (2005). *Formar docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado*. Madrid, Narcea, p. 218.

De esta manera las redes de aprendizaje “permite a los maestros que, con compañeros de dentro y fuera de la escuela, configuren y participen en unos desarrollos individuales y escolares que les aporten beneficios a ellos mismos y a las escuelas en las que den clase,”<sup>42</sup> motivando el aprendizaje continuo de los miembros que componen la institución, sin dejar de lado las necesidades individuales de cada maestro y las necesidades de la escuela.

La existencia de diversas modalidades de formación que pretenden propiciar cambios en las prácticas docentes y potencializar la mejora de la escuela, son muchas, sin embargo, cada una de ellas es retomada de acuerdo al contexto educativo.

El trabajo colaborativo en el centro, de acuerdo con López supone:

- 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 el interés y la necesidad 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 faciliten la colaboración.
- Favorecer el diálogo procurando que las decisiones 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 de los alumnos.

---

<sup>42</sup>*Ibidem*, p. 220.

- Evaluar el desarrollo de la colaboración de los centros.<sup>43</sup>

La observación de la vida en las escuelas, muestra que muchas de estas condiciones están lejos de llevarse a cabo, por distintos motivos. Sobre este aspecto ahondaremos en el último capítulo, cuando hagamos referencia a las formas de trabajo entre profesores y el director en una escuela de la Ciudad de México.

Lo antes dicho sobre el trabajo colegiado manifiesta la importancia de su promoción entre docentes, administrativos, directivos, alumnos y padres de familia, con el único fin de lograr fortalecer la calidad del centro educativo.

### **2.3 Culturas escolares**

En los centros escolares como hemos señalado, se debe de propiciar un ambiente de confianza y respeto a fin de promover la participación y la colaboración de los docentes, los directivos e incluso de los padres de familia en la operación de la escuela.

Pero esto no siempre es propiciado debido a conductas como el individualismo, la renuencia a la participación, la desconfianza y el desinterés a inmiscuirse en el trabajo conjunto, que si bien deberían ser erradicadas, están aún presentes en las reuniones, juntas o espacios de trabajo dentro de las escuelas.

Las formas reiteradas de comportarse, de relacionarse, de participar por parte de docentes y directivos acaban formando parte de la cultura escolar, la cual resulta difícil modificar<sup>44</sup>. La cultura escolar se forma a partir de las actitudes y prácticas profesionales, la forma de organización del plantel, las relaciones sociales y profesionales entre los maestros y docentes, entre otros aspectos.

---

<sup>43</sup> Cfr. LÓPEZ, Ana. *El trabajo en equipo del profesorado*. En: HERNÁNDEZ De la Garza, María del Carmen y Hernández Rito, Elma Ruth. (2010). *Condiciones del trabajo colegiado para el fortalecimiento del profesorado en la Escuela Secundaria Técnica: estudio de caso*. México, UPN, p. 52.

<sup>44</sup> Podemos entender a la cultura como la identidad que distingue a un grupo social determinado, ya sea por las costumbres, comportamientos, ideologías, vestimentas, hábitos, gastronomía, etc, que se encuentren arraigados a dicho grupo social.

Esta cultura puede llevar a propiciar una organización, el diálogo, la construcción de proyectos comunes, o bien un trabajo aislado y solitario de los docentes, donde priven intereses individualistas o visiones impuestas de la institución que no convocan a los docentes a una acción comprometida con la innovación y mejora.

Frente a la cultura individualista, que tradicionalmente ha prevalecido en un buen número de escuelas, hoy se quiere desarrollar una cultura de colegialidad, la cual como ya hemos mencionado en páginas atrás, se caracteriza por buscar la participación de todos los miembros de una institución educativa en la toma de decisiones, y en el análisis de las prácticas docentes, buscando alternativas que consigan la eficacia y funcionamiento de la escuela.

Dicha cultura escolar debe construirse para buscar la mejora, pero no es la única cultura que podemos encontrar al interior de las escuelas. Hearnshaw, nos habla de otras culturas escolares: el individualismo, la colegialidad artificial y la balcanización, formas que analizaremos a continuación.

El papel que debe desempeñar, especialmente, el director en relación a la cultura escolar será el de mediador, para promover los acuerdos que inviten a la acción conjunta en beneficio a la calidad de la educación que se ofrece.

### **2.3.1 Individualismo**

El Individualismo y el aislamiento por parte de los docentes siempre ha existido, la profesión docente ha sido considerada, muchas veces, como una profesión solitaria, al observar como rasgo típico al maestro solo en su salón de clases aislado de sus colegas, situación que se diferencia a la de otras profesiones donde es común la comunicación, el diálogo y el trabajo colaborativo.

El ser maestro exige dar y buscar soluciones a los problemas educativos que se susciten dentro del aula, con los alumnos, padres de familia e incluso en relación a asuntos generales de la misma; el docente ha aprendido a enfrentarlo solo, sin el acompañamiento de sus colegas y del director. Por ello es un tanto difícil erradicar el individualismo que está estampado en la cultura de los docentes desde el inicio de su práctica.

El individualismo “se asocia con la falta de confianza en sí mismo, la defensividad y la ansiedad de los profesores”<sup>45</sup> frente a la opinión de los otros. En relación a esta cultura individualista podemos identificar dos maneras de llevarla a cabo:

El **individualismo restringido** el cual “se produce cuando los profesores enseñan, planean y trabajan solos a causa de limitaciones administrativas que suponen un obstáculo o impedimento para hacerlo de otro modo.”<sup>46</sup> Este individualismo restringido es alentado cuando en la escuela no se le da la suficiente importancia al trabajo en equipo entre los docentes y el director. De esta manera no se llega a promover la existencia de espacios permanentes de reunión, donde se puedan abordar colegiadamente los asuntos que los atañen como educadores, donde cada miembro de la comunidad educativa pueda plantear sus preocupaciones, dudas, diferencias, pero con una actitud dispuesta a escuchar, a dialogar y a encontrar puntos de coincidencia que los lleven a la realización de proyectos de interés común.

Al hablar del individualismo restringido, no sólo se hace notar el individualismo del profesor, sino incluso la misma esencia e identidad de la institución.

Por otra parte, puede darse un **individualismo electivo** que “se refiere a la opción libre de trabajar solo, incluso en circunstancias en las que existen oportunidades y estímulos para trabajar en colaboración con los compañeros.”<sup>47</sup> Es decir, aun teniendo los espacios establecidos para el trabajo en equipo, el docente por elección personal decide no inmiscuirse en dicho trabajo y prefiere seguir desarrollando su práctica de forma aislada, ya sea por el temor o disgusto a la crítica, por el desinterés de compartir y de escuchar a los demás o la apatía para asumir compromisos de acción.

---

<sup>45</sup> HARGREAVES, Andy. (1999). *Profesorado, cultura y posmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid, Morata, p. 192.

<sup>46</sup> *Ibidem*, p. 198.

<sup>47</sup> *Idem*.

Este individualismo tiene que ser anulado, para ello será conveniente recurrir a diferentes estrategias, las cuales pueden ser promovidas por el director y los maestros interesados en la mejora de la escuela.

El clima de compañerismo, el respeto y el profesionalismo de los docentes deben ser promovidos y protegidos por el director, ya que él es la autoridad dentro de la escuela, pero más que una autoridad debe ser visto como líder y actuar en ese sentido, estimulando, apoyando y escuchando.

Si esto es así, generará en los docentes confianza hacia él y entre ellos mismos, esto puede contribuir a que se sientan dispuestos a participar en dicho proceso, dejando de lado el aislamiento del salón de clases.

La colaboración ayudará a promover que el desarrollo del profesorado “trascienda de la reflexión personal hasta que los docentes puedan aprender unos de otros”<sup>48</sup> sin perder o dejar de lado las reflexiones que el docente hace desde su individualidad.

Se tratará entonces de aprovechar estas reflexiones personales del docente, como un ejercicio previo y posterior al trabajo colegiado.

### **2.3.2 Balcanización**

La balcanización es otra forma de cultura escolar, que se caracteriza por retrasar o impedir el trabajo colegiado entre docentes; en esta cultura balcanizada “los docentes se asocian de manera más estrecha con algunos de sus colegas que en una cultura individualista, lo hacen en grupos particulares más que en la escuela total”<sup>49</sup> se reúnen ya sea porque encuentren empatía en las distintas formas de pensar, de actuar y de elegir.

---

<sup>48</sup> *ibidem*, p.210.

<sup>49</sup> FULLAN, Michael y HARGREAVES, Andy.(2000).*La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México, SEP Biblioteca para la actualización del Maestro, p. 103.

Una cultura docente balcanizada es “una cultura hecha de grupos separados y a veces rivales.”<sup>50</sup> Cuando los maestros se encuentran respaldados y fortalecidos en sus posturas en el pequeño grupo con el cual se sienten identificados, es difícil que se desprendan del mismo; aunque esto puede llegar a causar problemas en las tomas de decisiones y consensos para el buen funcionamiento de la escuela. El director en este caso debe buscar cómo conjuntar el esfuerzo de los pequeños grupos en relación a un mismo fin.

Cuando existe un ambiente de motivación hacia la participación para los integrantes de la escuela, es más probable que estos pequeños grupos de docentes puedan expresar de manera abierta lo que entre ellos mismos han hablado, decidido o pensado. En este ambiente de confianza es posible negociar, conciliar, descubrir puntos de encuentro para el trabajo conjunto, estas son tareas que el director de manera especial debe emprender.

### **2.3.3 Colegialidad Artificial**

Aun contando con el tiempo, los espacios y la participación de los integrantes de la comunidad educativa, se puede vivir bajo esta cultura, actuar o caer en una colegialidad artificial; nos referimos a una colegialidad obligatoria, reglamentada por la administración, está orientada a la implementación y fija en el tiempo y espacio. Es decir, los maestros se reúnen bajo tiempos delimitados, en los espacios estipulados por cumplir con un reglamento, pero al terminar o agotarse el tiempo asignado, se acaba el trabajo colegiado.

Cuando hablamos de una colegialidad reglamentada por la administración, nos referimos a “una imposición administrativa que exige que los docentes se reúnan y trabajen juntos”<sup>51</sup> de acuerdo a una normatividad impuesta por un orden jerárquico.

---

<sup>50</sup> *Idem.*

<sup>51</sup> HARGREAVES, Andy. *Op. Cit.*, p. 221.

Esta forma de cultura no está libre de conflictos internos, pues al no estar los docentes por voluntad propia, por interés, se da la asistencia y la participación sin motivo aparente a ellos. Y por lo mismo difícilmente se expresa la necesidad de buscar algo nuevo que les ayude a mejorar su práctica docente.

Si bien destacamos la necesidad de trabajar de manera colegiada y con un ambiente de cooperación, no negamos el trabajo individual de los docentes, el cual también es importante para la realización de tareas, donde sus capacidades individuales resultan valiosas, también el análisis sereno sin presiones sobre la propia práctica es necesario para iniciar un proceso de concientización de las posturas sostenidas, de los saberes, de las creencias que orientaron la acción, para posteriormente expresar de manera clara sus ideas ante los demás. No toda forma de trabajo, conviene reconocer debe darse necesariamente de manera grupal.

Esta forma de trabajo es orientada a la implementación pues “lleva a que los profesores implementen lo ordenado por otros, ya sea de forma directa por el director o indirecta por otra autoridad escolar,”<sup>52</sup> sin tomar en cuenta sus necesidades, preocupaciones, inquietudes, problemas, etc.

Cuando el director impone u ordena tareas y acciones sin tomar en cuenta a los docentes, va a ser difícil, aunque no imposible, que genere la participación colegiada, pero ciertamente está más propenso a desencadenar conflictos y desacuerdos entre los miembros de la comunidad escolar.

Bajo esta cultura el tiempo y en el espacio asignado es fijo, ello impide responder como colectivo a problemas que se presentan de manera imprevista y con carácter de urgencia “se ejerce en determinados lugares y en momentos concretos. Esto forma parte de la reglamentación administrativa.”<sup>53</sup>

El trabajo a realizar bajo esta modalidad es previsible porque “está diseñada para que sus resultados sean igualmente, previsible en un grado relativamente

---

<sup>52</sup> *Idem.*

<sup>53</sup> *Idem.*

elevado, aunque a veces los resultados de la colegialidad artificial son nefastos.”<sup>54</sup> Esto es así, por que al ser un trabajo en el cual se tiene que llegar forzosamente a ciertos resultados, será más fácil que se pierda el valor del proceso mismo de construcción de participaciones, análisis y crítica.

Cuando los resultados no son los esperados, se puede llegar a cambiar drásticamente el funcionamiento, organización y el sentido del trabajo colegiado, lo que puede dar lugar al desconcierto entre los miembros que interactúan y participan en este trabajo.

En relación a la colegialidad artificial, no negamos que con el paso del tiempo ésta pueda conducir o ser la simiente de una verdadera colegialidad; que los docentes con la práctica del trabajo grupal puedan descubrir y apreciar el valor de una cultura de colegialidad y colaboración que contribuya a su formación y a la mejora de la escuela, sin embargo, no siempre se llega a constituir una autentica colegialidad.

También hay que estar conscientes de que la colegialidad es un recurso que puede ayudar a la mejora, pero no es una “una varita mágica” que por el solo hecho de existir, va a desaparecer todos los problemas y dificultades.

Después de recuperar aportes teóricos sobre el trabajo colegiado y su expresión en la llamada formación centrada en la escuela o desde el centro; en el siguiente capítulo nos daremos a la tarea de comenzar a analizar las Juntas de Consejo Técnico en el contexto educativo de una escuela, a fin de mirar las formas de trabajo que se dan dentro de la institución y su importancia en torno a la formación continua de los docentes. Pero antes daremos algunos datos del centro educativo donde se llevaron a cabo las observaciones.

---

<sup>54</sup> *Idem.*

## **CAPÍTULO 3. LA ESCUELA PRIMARIA “REY TIZOC” Y SUS ACTORES**

Un interés personal que estuvo detrás de la elaboración del presente trabajo, fue el de poder contrastar la teoría y los planteamientos apoyados en el deber ser, con lo que sucede en la realidad. Por tal motivo en este capítulo iniciaremos por ofrecer información sobre una escuela y los actores en ella presentes, para contextualizar su cultura escolar.

### **3.1 La Escuela Primaria “Rey Tizoc”**

El motivo por el cual se enfocó el trabajo de investigación en la Escuela Primaria Rey Tizoc fue, en un primer momento lo importante que tiene para mi dicha escuela, pues en ella curse mis seis años de educación básica, en segundo momento es una escuela de renombre considerada como la mejor de la zona, por su ubicación y por los servicios educativos que ofrece, la planta docente y los buenos resultados que obtiene en pruebas estandarizadas a nivel distrito. Todo esto generó un interés mayoritario para, de manera cercana, observar y analizar la organización escolar. Dado que el turno matutino congrega a una población mayor que el vespertino, el trabajo de campo se llevará a cabo en el turno matutino de la Escuela Primaria.

Para poder ingresar al plantel tuve que hablar con el director del turno matutino, y dándole a conocer las acciones que realizaría; implementar cuestionarios, entrevistas a algunos docentes de la escuela y realizar observaciones de las Juntas de Consejo Técnico, accedió a permitirme la entrada proporcionándome de la misma manera un documento emitido por la Universidad Pedagógica Nacional que constatará mi trabajo a realizar.

La escuela primaria Rey Tizoc<sup>55</sup> está ubicada en la delegación Xochimilco al sur del Distrito Federal, rodeada de pequeños establecimientos comerciales, como fondas, tiendas y papelerías, además de estar junto de un jardín de niños.

La escuela ofrece el servicio educativo en los turnos matutino y vespertino, en el turno matutino alberga alrededor de 785 alumnos distribuidos en 23 grupos, cuatro grupos de cada grado y dos grupos de Servicio Escolarizado Acelerado Primaria (SEAP 9-14). Esta escuela cuenta con el reconocimiento de la comunidad escolar y de familias que viven en las colonias aledañas, debido a la calidad y al servicio educativo que presta, destacándose por estar entre las primeras 10 escuelas por su excelencia educativa en el Distrito Federal.

La mayor parte de su población escolar proviene de las colonias cercanas que son: Hiuchapan, Jardines del Sur, La Noria, Tepepan, Ampliación Tepepan, La cebada, así como de los barrios de San Marcos, Ampliación San Marcos, San Antonio, San Juan, Tlacoapa y Barrio 18, de la misma delegación.

La vida de la escuela se remite al año de 1964, fue fundada el 16 de noviembre de ese año, cuando era presidente de la república el Lic. Adolfo López Mateos y el secretario de Educación Pública el Dr. Jaime Torres Bodet; su fundación se da en el marco del llamado Plan de Once años, el cual buscaba satisfacer las necesidades educativas de toda la población, razón por la cual se construyeron múltiples escuelas en el país, sobre todo en los cinco primeros años de la década de los años 60.

La primera finalidad de la escuela fue brindar y ofrecer educación primaria a los niños que vivían en los alrededores. La institución educativa tiene el nombre de “Rey Tizoc” en honor a la cultura mexicana. Tizoc fue el séptimo gran tlatoani de los aztecas, los cuales protagonizaron hechos históricos, que los docentes destacan entre los alumnos buscando despertar su orgullo.

---

<sup>55</sup> Para proteger el anonimato de la escuela y sus actores, se acordó con la dirección de la misma, no ofrecer datos que permitan su identificación; asumiendo que esto no afecta el análisis realizado.

Desde esa época la infraestructura del plantel no ha cambiado; en cuanto al material con que está construida la estructura del edificio escolar, es cemento, ladrillo y vitrobloc.

Al entrar a la escuela, de lado izquierdo se encuentra un primer edificio de dos niveles de forma rectangular, en el cual se encuentran las aulas destinadas a los primeros cinco grados educativos; en este espacio los salones son relativamente pequeños para un cupo aproximado de 35 niños, cada salón cuenta con un pizarrón para gis y un pequeño librero en donde el profesor tiene la opción de acomodar libros que sean del interés de los alumnos y que éstos puedan consultar cuando lo deseen. Asimismo cuentan con una computadora por salón, como recurso didáctico que puede ser empleada por el docente en el aula.

Los salones cuentan con pequeñas ventanas rodeadas de muros de vitroblocs y concreto lo que permite tener salones más iluminados, aunque algunos docentes optan por poner cortinas para tapar las ventanas para impedir que los alumnos se distraigan.

En la planta baja de lado izquierdo se encuentra un salón más espacioso destinado a la dirección del turno matutino.

A la entrada de la escuela de lado derecho, en un pequeño corredor se encuentra la dirección del turno vespertino, seguido de los baños de los niños y las niñas y dentro de éstos el baño destinado a los maestros y a las maestras. Al final del corredor se localiza la pequeña casa del conserje encargado de cuidar y hacer el aseo de la escuela.

El plantel cuenta con dos grandes patios rodeados de jardineras y bancas, entre ambos patios se localiza un aula amplia, que funge como el salón de computación, además de ser el lugar en el que se realizan las reuniones de Consejo Técnico.

Junto al segundo patio se localiza otro edificio de dos niveles que agrupa a los grupos de sexto grado y dos aulas destinadas a los grupos de la Unidad de Servicio y Apoyo a la Educación Regular (USAER), en el cual se brinda el Servicio

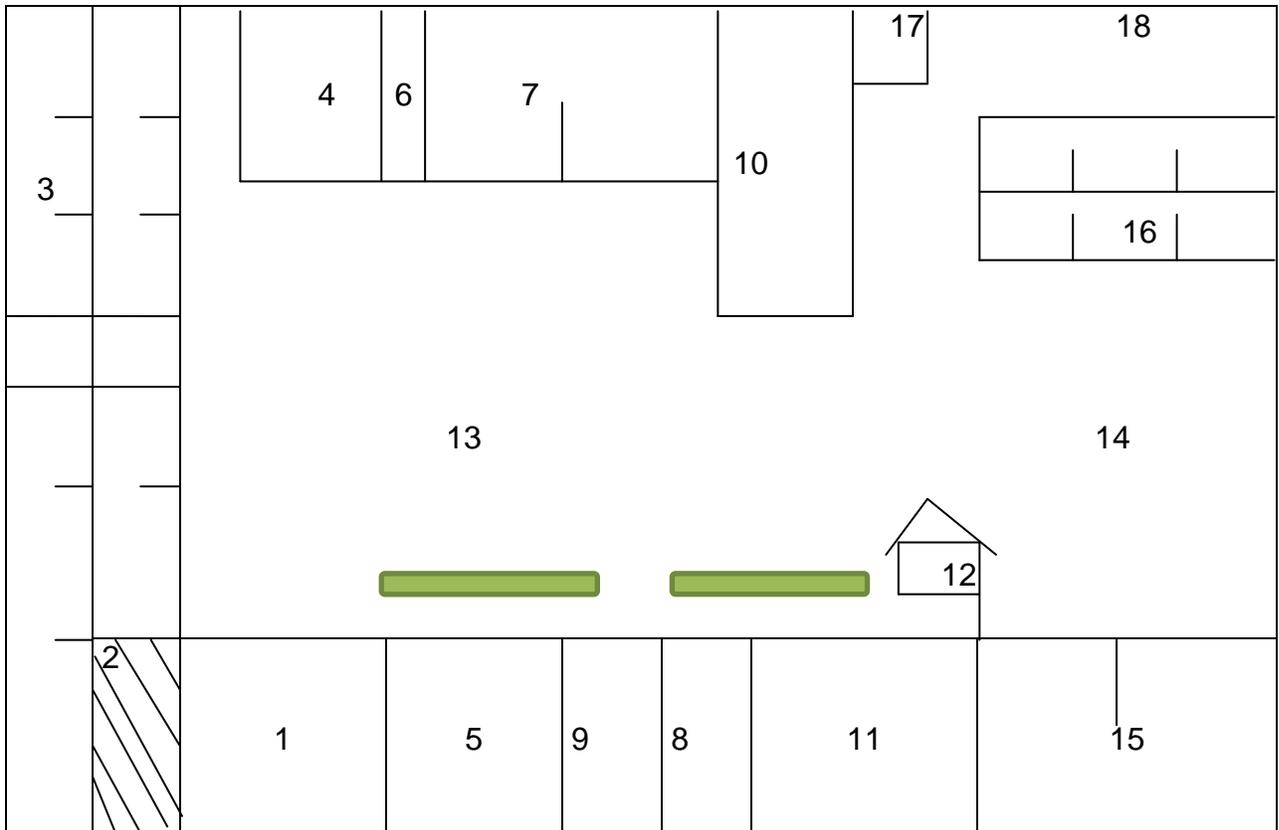
Escolarizado Acelerado Primaria 9-14 (SEAP) que tiene la finalidad de “reducir y superar el rezago educativo [...] este programa está orientado a la atención de las necesidades educativas de la población entre 9 y 14 años, que por diversas circunstancias, no ha iniciado o concluido la primaria,”<sup>56</sup> en este servicio se atiende a la población que muestra rezago escolar.

A continuación podemos observar en el croquis la distribución de los espacios escolares.

1. Entrada.
2. Escaleras de emergencia.
3. Edificio de dos pisos con 13 salones que albergan a los grupos de 1º, 2º, 3º y 4º años.
4. Dirección del turno matutino.
5. Dirección del turno vespertino.
6. Bodega de almacenamiento de utensilios de limpieza.
7. Edificio de un piso con 2 salones destinados a los 4º años.
8. Baños de niñas y maestras.
9. Baños de niños y maestros.
10. Salón de usos múltiples y computación.
11. Casa del conserje.
12. Bomba de agua.
13. Patio principal.
14. Segundo patio.
15. Edificio de un nivel con dos salones destinados a los quintos años.
16. Edificio de dos niveles con seis salones, cuatro salones destinados a los sextos años y dos salones a SEAP.
17. Baños para discapacitados.
18. Área destinada a las bancas y demás material inservible.

---

<sup>56</sup> Guía para el maestro SEAP 9-14. (1999-2000). Coordinación sectorial de Educación Primaria. México, SEP Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, p. 3



Aunque, en general, a la escuela asisten niños de clase media y baja, en el turno vespertino es evidente que la mayoría de la población estudiantil pertenece a un estrato social de recursos aún más bajos, a este turno asisten una menor cantidad de alumnos, en comparación con el turno de la mañana, por lo que disminuye el número de grupos por grado.

La escuela se encuentra inscrita en el Programa Escuelas de Calidad (PEC) “el cual surge en el ciclo escolar 2001-2002 como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar para superar los diversos obstáculos, y para mejorar el logro educativo.”<sup>57</sup> La Escuela Primaria Rey Tizoc, se inscribió a este programa con el fin de mejorar el funcionamiento del plantel, en beneficio de los alumnos y de los docentes.

<sup>57</sup> Programa Escuelas de Calidad. En: <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php?act=Qsomos>

El PEC considera que la participación conjunta de los equipos de supervisión, directivos, maestros, alumnos y padres de familia es indispensable para formar una auténtica comunidad escolar, con la capacidad de identificar sus necesidades y problemas, así como las metas realizables dirigidas a mejorar la calidad del servicio educativo.

Si bien todos los actores que participan en la vida de la escuela, son importantes para el logro de sus propósitos de mejora, nosotros centraremos la atención en los docentes, en la cultura escolar que orienta sus formas de actuar y en las oportunidades que se ofrece a los docentes para construir espacios de diálogo entre ellos, el director y los padres de familia.

### **3.2 Características de los docentes**

Para la recapitulación de datos empleé un cuestionario a los docentes del plantel del turno matutino, donde podemos deducir los datos personales, los datos laborales y datos de su formación inicial y continua. A su vez fueron realizadas entrevistas a algunos docentes claves, a fin de tener mayor conocimiento y entendimiento sobre aspectos más profundos como la comunicación y las relaciones de trabajo entre los docentes y el director y las oportunidades que ofrece la escuela para motivar la constante formación de los mismos.

La planta docente del plantel recientemente ha sufrido cambios en cuanto a los integrantes de la misma, primero por la jubilación del director López Ruíz<sup>58</sup> quien fue director durante 17 años, durante los cuales imprimió un ritmo de trabajo y organización de la escuela, al que los maestros se acoplaron y acostumbraron.

A su vez el cuerpo docente también ha sufrido modificaciones, 14 docentes que tenían más de 15 años laborando en la escuela se han jubilado en los años recientes y se han incorporado nuevos a la institución.

La planta docente de la escuela en el turno matutino está constituida por 20 docentes frente agrupo, 2 docentes de USAER, SEPA 9-14, 3 de Educación Física

---

<sup>58</sup> Se ha cambiado el nombre del director para proteger su identidad.

y 2 de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP). Para tener una visión más clara de las características de la actual planta docente, veamos el siguiente cuadro en el que ofrecemos algunos datos generales de los maestros de la escuela Rey Tizoc.

Cuadro 1

Datos generales de los docentes.

Distribución por edad y género

Rango de Edad	Hombres	Mujeres	Total
30 años a 35 años	1	3	4
36 años a 40 años	0	2	2
41 años a 45 años	1	4	5
46 años a 50 años	1	10	11
51 años a 60 años	0	1	1
61 años a 65 años	0	0	0
66 años a 70 años	0	1	1
Total de maestros: 24			

## Cuadro 2

### Docentes por estado civil y género.

Estado Civil	Hombres	Mujeres	Total
Soltero	0	6	6
Casado	3	13	16
Otro	0	2	2
Total de maestros: 24			

De los 24 docentes, la mayoría son mujeres y solo 3 son hombres, en cuanto a su estado civil tenemos que 16 son casados; de estos 13 son mujeres y 3 hombres, 6 son solteras y 2 no se especifica el estado civil.

De los datos de la planta docente, podemos destacar 2 características importantes: poco menos de la mitad de los docentes tiene menos de 45 años y el resto tiene 46 o más años, esto nos habla de que por lo menos seguirán ejerciendo la docencia por 15 años más, lo que plantea la necesidad de atender su formación continua.

Otro dato interesante es que 16 maestros además de sus tareas docentes, se ven presionados por atender sus responsabilidades familiares y personales, a la vez que cumplen con sus funciones docentes.

Esta situación se agudiza en el caso de las mujeres, ello nos lleva a pensar en la dificultad que tienen para dedicar tiempo extra al de su jornada laboral, para continuar en su proceso de formación en espacios fuera de la escuela. Lo que nos lleva a pensar en la importancia de que la formación continua pueda llevarse a cabo en su propio centro de trabajo.

De acuerdo con sus años de experiencia docente, dentro y fuera de la Escuela Primaria Rey Tizoc, sabemos que prácticamente todos los maestros, salvo 5 tienen más de 10 años en la docencia, es decir la mayoría de los docentes son maestros experimentados, lo que les permite tener mayor confianza en su actuar docente y estar en posibilidad de innovar en las formas de conducir su práctica, de buscar nuevas opciones que les ayuden a favorecer el aprendizaje de sus alumnos.

Cuadro 3

Los profesores de la Escuela Primaria Rey Tizoc y sus años de experiencia docente.

Años de trabajo en la docencia.		Años de trabajo docente en la Primaria "Rey Tizoc"	
1 año a 5 años	1 docente	1 año a 5 años	11 docentes
6 años a 10 años	4 docentes	6 años a 10 años	5 docentes
11 años a 15 años	2 docentes	11 años a 15 años	6 docentes
16 años a 20 años	ningún docente	16 años a 20 años	2 docentes
De 21 años o más	17 docentes	De 21 años o más	ningún docente

Sin embargo, si consideramos sus años de experiencia docente en la escuela Rey Tizoc, tenemos que 11 maestros, es decir el 45% son de reciente ingreso. El hecho de que casi la mitad de los maestros tiene menos de cinco años en la escuela nos plantea situaciones y dos posibilidades: por una parte nos permite pensar en la posibilidad de crear una cultura docente de colegialidad donde todos los maestros se sientan a gusto, pero por otra parte podemos pensar en una escuela dividida en dos grandes grupos: los de reciente ingreso y los que tienen más de cinco años de trabajo en la escuela con una cultura establecida; lo que plantea la necesidad de conformar en primera instancia una planta docente

integradas sin divisiones, para poder emprender acciones grupales en favor de la escuela.

### **3.3 Fases docentes**

Las diferencias de los maestros en cuanto su perfil docente, nos obliga a reconocer que se encuentran en distintas fases en cuanto a su desarrollo docente.

Michael Huberman señala que a lo largo de su trabajo, los docentes pasan por diferentes fases o etapas, las cuales más que identificarse con una línea recta ascendente, se parecen más a una línea en zigzag, es decir el docente a través de los años pasa por periodos de crecimiento acelerado, otros de estancamiento, retrocesos o de franca decadencia, periodos que puedan ser seguidos nuevamente por periodos de crecimiento y desarrollo profesional.

En estas etapas influyen factores como la edad, cuestiones familiares como el tener hijos de menor o mayor edad; la propia salud; la condición de los padres; procesos de formación, etc.

Estas fases no se encuentran dadas y establecidas de manera invariable, los maestros son distintos por diversos factores que ya hemos apuntado y ello condiciona que las etapas por las que atraviesan varíen de manera singular con independencia de la institución o del contexto social.

De manera esquemática podemos decir que inicialmente los docentes pasan por una etapa, no mayor de cinco años, durante la cual son considerados como maestros principiantes o noveles, a medida que ganan en experiencia se sienten más seguros en su práctica y se muestran capaces y dispuestos a experimentar a innovar.

La siguiente fase comprende de los cuatro a los seis años en la docencia, ésta es una etapa de “la estabilización”<sup>59</sup> a partir de este momento los maestros pueden

---

<sup>59</sup> HUBERMAN, Michael. (1992). *The professional life of teachers, Teachers Collage Record*. En: MARCHESI, Álvaro y MARTÍN, Elena. (2000). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, Morata, p. 158.

inclinarse hacia dos direcciones; una “fase de experimentación y actividad”<sup>60</sup> y otra de “reflexión y de duda”<sup>61</sup> ambas abarcando un periodo de siete a dieciocho años de docencia.

Alrededor de los 19 años de docencia se puede llegar a producir una “fase de serenidad”<sup>62</sup> y tranquilidad en el docente, o bien, puede asumir una postura caracterizada por el “conservadurismo.”<sup>63</sup>

Los años finales que por lo general son de los 31 a los 40 años, se caracterizan por ser años “de menor compromiso”<sup>64</sup>, aquí el docente está por jubilarse y generalmente esto hace que en muchas ocasiones decida sostener un compromiso más distante con los trabajos de la escuela; esta fase puede vivirse con mayor serenidad y satisfacción por el trabajo realizado o bien puede alejarse con amargura sino gozó su profesión y no puede sentirse tranquilo y satisfecho por su labor.

Veamos el siguiente esquema de Michael Huberman en relación al ciclo profesional del docente. (Ir a la página50)

Nuevamente veamos a los maestros de la Escuela Rey Tizoc, en cuanto a si realizan otra actividad laboral al concluir el turno matutino, tenemos que la mayoría de los maestros de la escuela primaria trabajan doble jornada en otras instituciones educativas y solo una maestra trabaja doble jornada en la misma institución desde hace 16 años. Ver cuadro 4.

---

<sup>60</sup> *Idem.*

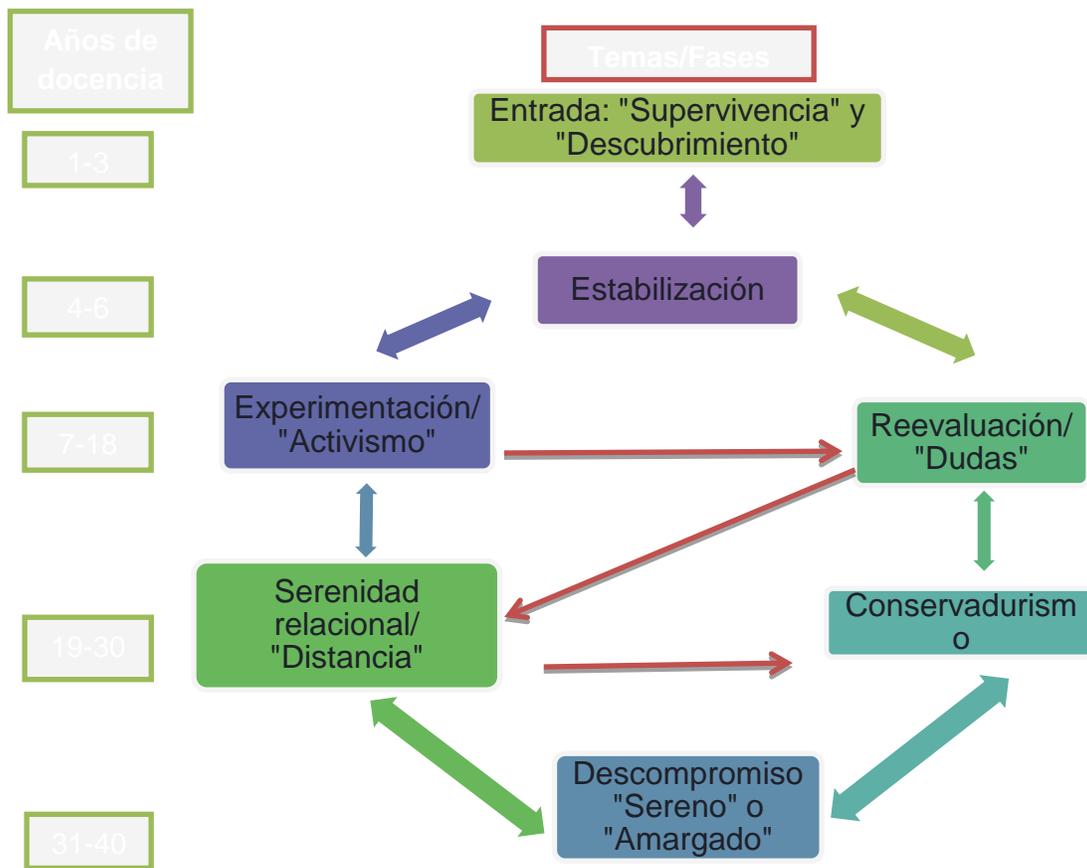
<sup>61</sup> *Idem.*

<sup>62</sup> *Idem.*

<sup>63</sup> *Idem.*

<sup>64</sup> *Idem.*

### Faces en la trayectoria docente.



Fuente: HUBERMAN, Michael (1992) *The professional life of teachers*, *Teachers Collage Record*, p. 127. Citado por: MARCHESI, Álvaro y MARTÍN, Elena (2000) *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Madrid, Morata, p. 157

Cuadro 4

### Jornadas de trabajo de los docentes.

No trabaja doble jornada en ningún otro turno ni institución.	9 docentes
Trabaja doble jornada en otra institución educativa.	12 docentes
Trabaja doble turno en la misma escuela.	1 docente
Realiza otro trabajo ajeno a la docencia.	2 docentes

Esto nos habla de las dificultades que encuentran los docentes para centrar su atención en su tarea docente, o para dar continuidad a su proyecto de formación fuera del horario de la escuela, dado que al concluir su jornada salen a la brevedad para cumplir con sus otras obligaciones laborales. Esta necesidad de cubrir una doble jornada para completar su ingreso económico, impacta su ejercicio docente en menor o mayor medida. Esta situación nos lleva a destacar por una parte la importancia de que en la escuela existan espacios de formación y por otra advertir la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo de los docentes, en este caso hablamos de su salario y de la conveniencia de que cuenten con horas pagadas para planear y preparar sus clases, para dar seguimiento al avance de sus alumnos, así como para trabajar los problemas de la escuela con otros maestros.

### **3.4 Condiciones materiales de trabajo**

“Las posibilidades que encuentran en su centro para realizar su función docente pueden agruparse en dos categorías: aquellas que se refieren a los medios que están a su disposición y aquellas relacionadas con un ambiente de estímulo y apoyo.”<sup>65</sup> Todas estas condiciones permiten que los maestros se desenvuelvan en su trabajo dentro y fuera del aula de manera eficaz y con capacidad para innovar su quehacer docente.

Entre las primeras, hacemos alusión a diversos factores que van desde la infraestructura del centro educativo, la disponibilidad de recursos y materiales didácticos, el salario y prestaciones de los docentes y del director, las características del lugar de reunión o del espacio particular de los maestros, las relaciones de trabajo y las oportunidades de formación que se les brinde a los maestros en el centro. Estas condiciones resultan relevantes para el funcionamiento y organización laboral de la escuela, pues “las condiciones materiales de la escuela y las relaciones a su interior son los elementos

---

<sup>65</sup>*ibidem*, p. 161.

fundamentales del proceso mediante el cual se define el contenido del trabajo de los maestros.”<sup>66</sup>

Estas condiciones materiales de trabajo hay que considerarlas para entender el trabajo de los maestros y del director, las relaciones que sostienen al interior de la escuela y el ambiente que se promueve en el centro, pues de esto dependerá también, que los docentes encuentren un ambiente agradable de trabajo, de confianza y apoyo que les dé la posibilidad de realizar a su práctica de forma satisfactoria para todos.

En relación a la escuela primaria “Rey Tizoc”, podemos mencionar algunas de las condiciones materiales de trabajo, que ofrece a los maestros, en cuanto a su infraestructura, la escuela cuenta con los recursos básicos de agua, luz, drenaje y mantenimiento general eléctrico y de limpieza, cuenta con espacios amplios de esparcimiento para los niños y para la realización de actividades que pudieran llevar a cabo los maestros con los alumnos fuera del aula, los 23 grupos del centro cuentan con un aula, bien iluminada, con el mobiliario en buenas condiciones a pesar de que algunos de los salones son utilizados por los grupos del siguiente turno, además cada maestro cuenta con un armario para guardar sus materiales de trabajo. El director también tiene su propia oficina. (Ver croquis de la escuela, pág.42).

Los docentes disponen en la escuela de un espacio para llevar a cabo reuniones entre ellos, el director e incluso padres de familia, y realizar actividades de trabajo colegiado.

Este lugar de reunión es amplio y tiene las facilidades de proporcionar a los maestros el acceso a proyectores, computadoras y acceso a internet para apoyar las actividades de formación y trabajo colegiado.

Los docentes cuentan con material didáctico, el cual es proporcionado para que puedan utilizarlo dentro del salón de clases y cuenten con su apoyo para la

---

<sup>66</sup> AGUILAR, Citlali. (1985). *La definición cotidiana del trabajo de los maestros*. México, CIEA-IPN, p.9

realización de su tarea de enseñanza, así mismo disponen en su aula de una computadora y proyectores que les facilita la dirección.

En cuanto al salario y prestaciones de los docentes, podemos hacer notar que aproximadamente el salario base de los maestros es de \$3000 pesos quincenales, además cuentan con prestaciones como: servicio médico (ISSSTE), vales de despensa, etc. Algunos maestros participan en el programa de estímulos “Carrera Magisterial”, el cual les permite aumentar sus ingresos; este aumento depende del nivel de Carrera Magisterial que tengan, en la escuela primaria aproximadamente un 40% de los maestros cuentan con Carrera Magisterial.

Estas condiciones, cuando son adecuadas, pueden favorecer que los maestros se sientan a gusto en su medio de trabajo y con reconocimiento a su labor.

Sin embargo no sólo estos aspectos pueden considerarse dentro de las condiciones materiales de trabajo, existen otros aspectos, igual de importantes para mejorar la práctica de los docentes y la organización y función de la misma escuela, nos referimos a las relaciones de trabajo y a las oportunidades de formación que se brindan a los maestros dentro del centro educativo.

#### **3.4.1 Relaciones de trabajo y clima de confianza**

Dentro de las condiciones de trabajo que favorecen el trabajo colegiado de la comunidad escolar, podemos señalar: el clima de confianza y las relaciones sociales que se establecen dentro de la escuela. Las relaciones de trabajo que se dan entre los docentes y el director serán las que en buena medida favorecerán y motivarán la colegialidad y por tanto el intercambio de ideas, dudas, experiencias, etc. que propicien el análisis y reflexión de las prácticas docentes en la búsqueda de acciones innovadoras. El trabajo docente, señala Citlali Aguilar “no está del todo dado, en su devenir cotidiano actúan relaciones, fuerzas e intereses que lo mantienen en movimiento.”<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup>*ibidem*, p. 7

Estas relaciones de trabajo están condicionadas por el clima de confianza que impere en el centro, el cual no está ajeno a la cultura escolar, cuando se cuenta con un ambiente en el cual se tiene la confianza y el respeto por participar y escuchar y existe la disposición para encontrar puntos de acuerdo, hacen más provechosas las reuniones entre los miembros que componen la escuela. Sin embargo cuando surgen conflictos y rivalidades en las relaciones de trabajo entre los docentes, se genera un clima de trabajo que no permite o dificulta la colegialidad, los procesos de diálogo y la búsqueda conjunta de alternativas de solución

En la escuela Rey Tizoc, el trabajo en equipo ha sido difícil en cuanto al aprovechamiento del espacio de reunión por parte de los maestros, el director y los padres de familia. La dificultad radica en los conflictos que se dan entre los maestros y el director, pues los docentes no se sienten conformes con la manera en la que el director actúa frente a la toma de decisiones, al considerarlo autoritario y poco accesible a las peticiones de los maestros y padres de familia.

Sin embargo no todos los problemas dependen del director, pues también se observa que la colegialidad entre los maestros se reduce, casi siempre a relaciones informales donde platican sobre vivencias, expectativas personales, emociones y otros aspectos que poco tienen que ver con su trabajo docente y con su formación, aunado a que no todos los docentes se comunican con todos sus compañeros; las relaciones se establecen por afinidad con los que coinciden en sus intereses, ideología, formas de asumir su trabajo, estado civil, etc. lo que da origen a grupos que compiten entre sí por reconocimiento, privilegios o intereses.

Para superar estos obstáculos y poder construir una nueva cultura escolar es importante que ellos identifiquen sus puntos de encuentro, sus objetivos comunes, que se convenzan de los beneficios que pueden aportar para el mejor desempeño de su trabajo docente en bien de sus alumnos. Que aprendan a escuchar, a dialogar y a negociar para llegar a acuerdos. Igualmente es importante el papel del director, su liderazgo, su capacidad de motivar, de sostener los esfuerzos, de identificar los problemas y de proponer caminos de acción. Para apoyar este

proceso de construcción la gestión escolar resulta importante. En este sentido conviene indagar más sobre este punto, pero por el momento rebasa los propósitos del presente trabajo.

### **3.4.2 Oportunidades de formación**

Las oportunidades de formación que se les brinda a los maestros dentro del plantel, también son importantes de considerar en cuanto a las condiciones de trabajo, pues fomentan y apoyan el desarrollo profesional de los maestros ya sea dentro o fuera de la escuela.

Hemos mencionado, la importancia que tiene ofrecer oportunidades de formación contextualizada y relevante para el docente dentro del mismo centro educativo. Cuando esta formación es propiciada desde el propio centro de trabajo, los maestros le darán un enfoque de utilidad en relación a su práctica, al tener en consideración que los temas y contenidos abordados en las reuniones de trabajo, estén relacionados con las situaciones educativas problemáticas que se suscitan en la institución, con las situaciones que demandan su atención y despiertan su interés.

En la primaria Rey Tizoc estas oportunidades de formación pueden encontrarse en las reuniones entre los docentes y el director, en las Juntas de Consejo Técnico y en los Talleres Generales de Actualización, buscando fomentar dicha formación en los maestros y motivarlos a innovar su práctica.

Cada Junta de Consejo Técnico puede ser aprovechada por los miembros de la escuela para dar lugar al análisis, participación y toma de decisiones. Por ejemplo cuando los maestros externan su preocupación por el aprovechamiento de sus alumnos, las situaciones educativas problemáticas que se viven en el aula y en la escuela, la búsqueda de soluciones frente a las mismas, el análisis de su práctica, la toma de decisiones, los procesos de indagación para saber más sobre un tema o problema, etc. Todo esto puede dar lugar al análisis y reflexión y por lo mismo a su formación docente.

Estos espacios pueden ser aprovechados para motivar el análisis, los procesos de indagación y participación constructiva de los maestros, en relación a la puesta en práctica de nuevas propuestas pedagógicas-didácticas.

Por otra parte la escuela puede facilitar a los maestros procesos de formación, si asume posturas flexibles para ofrecer espacios y tiempos para la formación.

Así mismo la escuela puede informar de los cursos que se ofrecen en diversas instituciones, como en los Centros de Maestros, en las Instituciones de Educación Superior, igualmente puede dar reconocimientos a los maestros que siguen programas de formación; aunque no pueda brindar estímulos económicos, el manifestar beneplácito ante su esfuerzo de formación puede ser gratificante para el maestro.

En este capítulo profundizamos en las características generales de la escuela, los maestros y su medio de trabajo a fin de tener mayor comprensión en cuanto a las conductas y los espacios del trabajo colegiado que se dan entre los miembros de la escuela. Para proseguir en el siguiente capítulo con un análisis de las Juntas de Consejo Técnico, como espacios para el trabajo colegiado entre los docentes, el director y padres de familia, que tienen la intención de conseguir la mejora de la escuela y de la calidad de la educación.

## **CAPÍTULO 4. EL TRABAJO COLEGIADO EN LA ESCUELA “REY TIZOC”. ACERCAMIENTO A UNA EXPERIENCIA**

Desde la SEP una estrategia instituida para desarrollar una cultura de colegialidad que rompa con el trabajo aislado e individualista son las Juntas de Consejo Técnico las cuales son visualizadas como un espacio para el intercambio de ideas, el análisis y la reflexión de temas de interés para la comunidad escolar para la toma de decisiones y como espacio formativo para los maestros y directivos, también con esta función operan los Talleres Generales de Actualización (TGA).

La realización de estas actividades poco a poco ha ido transformando la cultura del aislamiento que durante años permaneció en las escuelas, comenzando a dar origen a una cultura de colaboración. En algunas escuelas, se han logrado ya mayores avances, pero nos atrevemos a decir que en la mayoría no se da un verdadero trabajo colegiado.

A continuación presento a manera de ejemplo la reseña de 3 sesiones de Junta de Consejo Técnico que se llevaron a cabo en la escuela Rey Tizoc para mostrar la manera en que los maestros se desenvuelven en dichas juntas y los avances en materia de colegialidad y por ende su repercusión en la formación de los docentes.

Para acceder a las Juntas de Consejo Técnico se hablo con el director de la escuela, explicándole el motivo por el cual nos interesaba observar dichas juntas, después de escuchar la justificación nos permitió asistir a ellas.

En las observaciones seguimos el guion del Doctor Raymundo Ibáñez Pérez, el cual fue adecuado a las situaciones educativas que nos interesaban analizar. El guion empleado ayudó a obtener datos: sobre el trabajo colegiado que se expresa en las juntas, la participación de los padres de familia, el intercambio de ideas, las formas de relación y comunicación entre los maestros, el director y los padres de familia, las actitudes de los miembros presentes y el clima institucional que priva en las Juntas de Consejo Técnico, se registró asimismo, los contenidos abordados y la continuidad en el análisis de éstos, así como los recursos y medios didácticos con los que se auxilian los docentes para presentar los temas a tratar.

Para analizar con detenimiento los aspectos antes citados, se tomaron notas de campo. Las cuales, en algunos casos, fueron enriquecidas con comentarios de maestros, con los que se tuvo oportunidad de conversar al concluir las reuniones de trabajo.

### **Las Juntas de Consejo Técnico y el trabajo colegiado**

En las escuelas primarias públicas es notoria la intención de crear espacios de análisis, discusión y reflexión entre los docentes y directivos de la institución educativa que ayuden al mejoramiento de la misma. Las Juntas de Consejo Técnico pueden ser vistas como un espacio privilegiado para el trabajo colegiado y el intercambio de ideas; la reflexión; el análisis de las prácticas educativas que se llevan a cabo en la escuela; la búsqueda colegiada de alternativas para dar respuesta a las situaciones problemáticas que se presentan en el centro y para la formación de los docentes.

Las Juntas de Consejo Técnico en la escuela primaria se llevan a cabo tradicionalmente el último viernes de cada mes con una duración de 4 horas y media.

El Consejo Técnico se define como “un órgano integrado por toda la planta docente o su representación, presidido por el director y encaminado a apoyar su labor, gracias a la consulta sobre distintos temas relacionados con la enseñanza que ahí se realizan.”<sup>68</sup> En las juntas de consejo no sólo se tratan temas relacionados con la enseñanza sino también con la gestión de la escuela, las relaciones con los padres de familia y alumnos e incluso con situaciones problemáticas que se llegan a suscitar dentro y fuera de la institución, y que están vinculadas a asuntos relacionados con la seguridad de los niños.

En la escuela Rey Tizoc, asisten a dichas juntas los 23 docentes frente a grupo, incluyendo a los de USAER, los 3 de Educación Física y los 3 de Apoyo Técnico

---

<sup>68</sup> FIERRO, Cecilia y ROJO Pons, Susana. (1994). *El consejo técnico. Un encuentro de maestros*. México, SEP, p.12.

Pedagógico (ATP), además participan el director, el supervisor de la zona escolar y el presidente de la organización de padres de familia.

Cada junta de CT se lleva a cabo en el aula digital de la escuela, con un horario de 8:00 am a 12:30 pm. y un descanso de 30 minutos.

Una maestra del plantel, asegura que desde hace 27 años que ella llegó a la institución educativa “se han llevado a cabo dichas juntas, pero anteriormente el CT duraba dos horas y media y sólo se llegaban a tratar temas relacionados con los problemas que se tuvieran en la escuela (inseguridad), con los alumnos (conducta y aprovechamiento) y padres de familia (toma de decisiones y consensos en la forma de trabajo y evaluación).

Actualmente, señala: las Juntas de Consejo Técnico se han modificado en cuanto a tiempo y en cuanto a los temas que se abordan, éstos se han dividido en tres ejes: en el primero se abordan situaciones en relación a la organización de la escuela; el segundo se refiere a las situaciones en el aula, como son: problemas de conducta, el aprovechamiento escolar, así como en relación a las actividades académicas en el aula y en la escuela, y el tercero versa sobre acontecimientos relevantes en cuanto a la comunidad o la sociedad.”<sup>69</sup> Estos tres ejes en principio deben ser abordados con base en un trabajo colegiado, por parte de todos los actores involucrados.

Estos tres ejes fueron seleccionados por el antiguo director del plantel y los maestros, para que visualizaran la necesidad de facilitar la identificación de aspectos que demandaban mayor atención por parte de los maestros y en caso necesario crear un proyecto de mejora para la escuela, orientado a lograr un mayor aprovechamiento de los alumnos en aprendizaje y a los docentes a mejorar su práctica a través de la innovación en el aula, además algo muy destacado por la comunidad son los asuntos relacionados con mejorar la gestión de la escuela.

---

<sup>69</sup> Entrevista realizada a una maestra del turno matutino el 28 de Marzo de 2012 a las 4:20 pm.

Actualmente los asuntos que se tratan en las Juntas de Consejo son elegidos exclusivamente por los profesores de “Apoyo Técnico Pedagógico”<sup>70</sup> y por el director, el resto de los docentes no son consultados. Los temas, asegura el director del plantel, son elegidos por su relevancia para la tarea educativa, como el uso de las Tics; la violencia en la escuela o bulliyng; el uso de la tecnología como medio de enseñanza; la importancia del botiquín en el aula y los simulacros de evacuación en caso de temblores u otros riesgos para la población escolar.

A continuación se reseñan tres Juntas de Consejo Técnico, a fin de tener un mayor entendimiento y conocimiento sobre el trabajo colegiado que se da entre los miembros que conforman la Escuela Primaria Rey Tizoc.

#### *Consejo Técnico del mes de Febrero*

La junta de CT da comienzo cuando una profesora de quinto año lee en voz alta a sus compañeros el acta de la junta anterior. Hay una recapitulación de los temas que se trataron en la sesión del mes anterior así como de los acuerdos establecidos por docentes, directivo y representantes de los padres de familia.

En el momento de lectura ya se encuentran reunidos la mayoría de maestros, pero no todos ponen atención, pues mientras la maestra continua leyendo unos profesores platican en pequeños grupos. El director trata de llamar la atención de los docentes alzando la voz y pidiendo que escuchen, los docentes de momento guardan silencio.

Los temas a tratar durante la sesión fueron: en el eje referido a la escuela se habló de la violencia escolar o bulliyng, tema de actualidad en la escuela debido a que muchos docentes ven en sus alumnos conductas agresivas entre sus compañeros y hacia ellos como maestros.

---

<sup>70</sup> Los profesores de Apoyo Técnico Pedagógico, son docentes que se encuentran en la dirección realizando funciones administrativas (realización de oficios, organización de la cooperativa, administración de los recursos económicos para la compra de materiales para la operación de la escuela, como: hojas blancas, tinta para las fotocopadoras, fomi, etc). Estos maestros pueden suplir a un maestro, en caso de que se encuentre ausente. No son docentes que tengan un grupo definido.

Los temas son expuestos por el director y una maestra de ATP.<sup>71</sup> La maestra de ATP explica al resto de los docentes los lineamientos generales sobre lo estipulado por la Ley General de Educación, en cuanto al problema de violencia en la escuela; se les dio a conocer la manera en que podían intervenir como docentes y los casos en los que debían solicitar ayuda externa o especializada para su manejo adecuado. También se habló sobre los niveles de clasificación de la violencia escolar y hasta la manera en que tendrían que llenar un citatorio y el expediente del o de los alumnos involucrados en hechos de violencia.

Ante lo planteado por la maestra de ATP, los docentes sólo expresaban su acuerdo, afirmando con la cabeza.

Posteriormente se comenzó a tratar el tema relacionado con las lecturas que se les dejan leer a los alumnos, a fin de mejorar su comprensión y eficacia lectora.

Un profesor de SEAP dice “en mi caso he notado que mis alumnos leen ya más fluido pero todavía les cuesta trabajo entender el pequeño texto que leen, por lo que yo no doy tanta importancia a la velocidad.”<sup>72</sup>

El director comenta al profesor, que el grupo que él maneja es un poco difícil en cuanto al rezago que presentan los niños, pero que es necesario que tome en cuenta la velocidad en la que leen, pues también es un aspecto importante de evaluación.

Ante esta situación se comienzan a escuchar murmullos en el aula, pero ningún otro maestro opta por participar abiertamente.

Igualmente, se señaló como un aspecto reglamentario el incluir en la boleta de cada alumno, anotaciones sobre el avance o retroceso que el docente observa en él en cuanto a lectura, con la finalidad de tener informados a los padres de familia. Estas observaciones no tienen ningún valor en cuanto a calificaciones de aprovechamiento.

---

<sup>71</sup> En ocasiones la presentación se hace en powerpoint, en otras el director toma la palabra para destacar algunos aspectos de la exposición.

<sup>72</sup> Junta de Consejo Técnico. 24 de Febrero de 2012. 11:20 a.m.

Una profesora en voz baja dice que no le ve la finalidad a eso, pues no todos los padres de familia se interesan por los avances de sus hijos. Los profesores que se encuentran más cerca de la maestra la escuchan y dicen “si en algunos caso si”, pero no emiten otro punto de vista.

Un punto más en la JCT, fue la participación de una madre de familia que les indicó a los docentes las lecturas que debían leer a los alumnos durante el mes de marzo y les entregó a cada uno el nuevo formato de registro de avances que deben llevar para cada alumno. Posteriormente preguntó si tenían alguna duda con respecto a las lecturas, pero ningún maestro hizo señalamiento alguno.

Mientras la madre de familia daba a conocer los alcances y la organización de los “Cuenta cuentos”, la gran mayoría de los maestros platicaban entre sí, sin mirar hacia donde se encontraba la señora y sólo ojeaban ligeramente el formato.

Con respecto aleje Acontecimientos de la comunidad y sociedad, el director trató el tema de “Habilidades Digitales para Todos (HDT) y el uso de las Tics,” destacando la preparación y desarrollo de las habilidades digitales de los docentes, en cuanto al manejo de las tecnologías con la finalidad de que puedan utilizarlas como herramientas que faciliten las actividades de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos. Ante esto algunas maestras señalaban: “pero luego ni las computadoras quieren prender, por que no llega bien la luz a algunas aulas.”<sup>73</sup>

Al finalizar la sesión de CT se comenzó a circular entre los presentes, una hoja donde se daba a conocer una convocatoria de formación y certificación otorgada por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), en la que se incluía la fecha y hora en la que se llevarían a cabo las actividades formativas, mismas que resultaron ser dentro del horario de trabajo de los docentes.

Al término de la sesión, los docentes se retiran platicando entre ellos, el director por su parte sale del aula en compañía de tres profesores, los maestros de ATP se

---

<sup>73</sup> Junta de Consejo Técnico. 24 de Febrero de 2012. 11:40 am.

quedan más tiempo para guardar el cañón y la computadora que utilizaron. No se hace ningún cierre que permita recuperar sus inquietudes o tomar acuerdos.

### *Consejo Técnico del mes de Marzo*

La Junta de Consejo Técnico comienza por la lectura del acta anterior, los docentes que van llegando, pasan al frente a firmar la lista de asistencia antes de tomar su lugar. El director por su parte se encuentra parado junto a la maestra de segundo año que se encuentra leyendo un pequeño recuento de los temas tratados en la junta anterior.

Los temas que se trataron en el eje centrado en el aula fueron expuestos por una maestra de ATP, fue la invitación a que los docentes incorporaran una “Guía de trabajo como una forma de aprender interactiva”<sup>74</sup> para los docentes.

Esta propuesta de guía de trabajo, trata de motivar a los docentes a buscar otras alternativas en cuanto a actividades y formas de evaluación que pudieran modificar en su práctica docente en el ciclo siguiente, con la finalidad de que tengan elementos para hacer una reflexión retrospectiva de su propio trabajo en el aula.

La profesora encargada de la exposición dio a conocer a los docentes las ventajas que tiene el utilizar una guía de trabajo en su práctica, para contar con una mejor planeación en cuanto a los contenidos y temas que tendrán que tratar y a las actividades interactivas que podrían desarrollar los alumnos dentro del aula, como el trabajo por proyectos conforme al enfoque por competencias.

Esta propuesta fue tomada por parte de los docentes como una buena opción, sin embargo un profesor de sexto año comentó “me parece que sería muy bueno para nosotros, pero también es más carga de trabajo.”<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Esta propuesta fue elaborada por el director como una posible forma de trabajo para el docente a lo largo del ciclo escolar, identificando las actividades que le dieron resultados positivos en el rendimiento y aprendizaje de los alumnos y las que no resultaron tan significativas. Esta guía también se presenta como una forma de invitar al docente a reflexionar sobre su práctica y los resultados de la misma. De la misma manera en la guía de trabajo se incluirá una primera planeación del docente de acuerdo a los temas que tratará, planteando preguntas sobre las actividades que desempeñara dentro y fuera del aula y la manera en la que evaluará el desempeño de los alumnos pero también el suyo mediante la reflexión sobre su práctica.

El director, le contestó diciendo que es una propuesta que se les hace a cada docente y que no es obligatorio que lleven a cabo la realización de dicha guía de trabajo, lo importante es que tengan interés en buscar otras actividades de enseñanza.

Otra profesora interviene para dirigirse al director señalando que: “todos tienen interés en buscar cosas nuevas que les ayude a mejorar su práctica, pero no muchas veces se cuenta con el tiempo necesario para hacerlo y no por eso uno está desinteresado.”<sup>76</sup>

El director prosiguió con la exposición del siguiente tema: el Bullying, el cual es retomado de la junta anterior en el marco para la convivencia escolar. Este tema es transversal entre el eje centrado en el aula y en la escuela, dada la información que se les brindó a los profesores en la junta anterior la violencia escolar. El director hace hincapié a los docentes sobre la necesidad de observar las conductas y actitudes de los niños dentro del aula, para poder prevenir agresiones, insultos y golpes. En caso que se presenten actitudes agresivas dentro del salón de clases, los docentes ya sabrían cual sería el procedimiento que deben realizar para intervenir oportunamente ante dicho problema.

En esta ocasión se habló de la relevancia que tiene el fomentar un ambiente escolar respetuoso, armonioso y de tolerancia dentro del aula.

Se señala que el docente no debe ser visto por los alumnos sólo como una autoridad que otorga simplemente castigos, sino que debe ser el principal agente que motive y enseñe a los educandos valores mediante el ejemplo, para que de esta manera se desarrollen dentro del aula, en la escuela y en su contexto de una manera más plena y armoniosa. Propiciando mayor comunicación entre el docente y los alumnos para estar al pendiente de los problemas que se susciten en el salón de clases.

---

<sup>75</sup> Junta de Consejo Técnico. 30 de Marzo de 2012. 09:22 am.

<sup>76</sup> Junta de Consejo Técnico. 30 de Marzo de 2012. 09:31 am.

Muchos maestros se muestran en desacuerdo con la recomendación, por lo que una profesora afirma: “mi grupo es tremendamente indisciplinado y si yo muestro un poco de flexibilidad los niños se harán más inquietos y después yo no podré con ellos.”<sup>77</sup>

Otra profesora se suma y menciona: “estoy de acuerdo con la flexibilidad y el no castigar ni hacer menos a los niños, pero sí debe haber autoridad y disciplina por que los niños de ahora no son como los de antes.”<sup>78</sup>

El director trata de calmar a los maestros diciendo que está de acuerdo, pero que ahora esa es sólo una forma que la SEP ha tratado de implementar para acabar un poco con la violencia escolar.

En el eje relacionado a la comunidad y a la sociedad se dieron a conocer los resultados de “aprovechamiento” del ciclo anterior, en cuanto a las asignaturas por grado.

Además, se analizaron los resultados de los ejercicios del sector escolar 37. En este apartado no se trataron directamente los resultados de la primaria, sino los resultados de otra institución educativa como manera de ejemplo, con la finalidad de propiciar en los docentes presentes en la junta el análisis de cuáles podrían haber sido las posibles causas que propiciaron los resultados de menor rango de dicha institución, para después aportar cuáles podrían ser las actividades que se llevarían a cabo para modificar estos resultados. Este ejercicio de análisis, serviría para comenzar a motivar la participación de los docentes y que posteriormente se pueda generar la misma, pero ya enfocada a la escuela.

La intención de no trabajar sobre los resultados de la escuela fueron en primer momento el de crear un ejercicio de trabajo conjunto, buscando posibles causas y estrategias, pero al no tratarse de la misma institución en la que trabajan los docentes, no causó interés para ellos, de quienes era notorio el desconcierto.

---

<sup>77</sup> Junta de Consejo Técnico. 30 de Marzo de 2012. 10:05 am.

<sup>78</sup> Junta de Consejo Técnico. 30 de Marzo de 2012. 10:10 am.

El director, al dar pauta para que los docentes aporten sus puntos de vista, estos permanecen en silencio esperando a que otro hable, después de unos minutos en silencio, el director sin más, dejó de lado el tema y dijo: “bueno entonces sigamos.”

A continuación comenzó a circular una hoja entre los profesores sobre los beneficios de Carrera Magisterial. En ella se daba a conocer cuáles son los cursos que se imparten en el Centro de Maestros ubicado en Xomali, entre semana y los sábados. Los profesores sólo firmaban de enterados y pasaban la hoja.<sup>79</sup>

En el eje relacionado a la escuela se abordaron los temas referentes a los trabajos a realizar el mes de abril, referidos a la biblioteca escolar y la biblioteca del aula, se indicaron los libros y referencias bibliográficas que se podrían utilizar en las lecturas para los niños. Los docentes tomaban nota de algunos títulos de libros: “Turquesita”, “Julieta y su caja de colores”, “El mejor truco del abuelo”, “La señora más mala del mundo”, entre otros, mismos que se recomendaba anexar a los que ya tenían en sus aulas.

Posteriormente, tomó la palabra una madre de familia encargada del “Círculo de Lectores Docentes,” en el cual cada profesor puede leer el fragmento de un libro, ya sea en su casa o en algún tiempo libre, y comentarlo en la junta. Al preguntar la señora quien quería comentar algo sobre lo que habían leído ningún profesor participó, pues resulta que ninguno leyó, diciendo que no les daba tiempo leer.

La señora con cara de disgusto y decepción por la falta de participación de los docentes optó por pasar a hablar sobre los libros leídos por el “Cuenta cuentos” que es un padre de familia, y los cuentos por grado que se debían leer para el siguiente mes. Al término de su participación se dirigió a los maestros diciendo: “espero que puedan seguir leyendo aunque sea un fragmento pequeño del libro

---

<sup>79</sup>Al preguntarle a un profesor sobre los cursos de actualización que se ofrecían, comentó que en todas las juntas, por parte de la SEP se avisa sobre cursos y talleres que se realizarán para apoyar la formación continua de los maestros y que sólo firmaban de enterados, pero que él, por lo menos, nunca asistía por falta de tiempo.

para hablar sobre lo que piensan en la otra junta, también es importante que ustedes lean.”<sup>80</sup>

Posteriormente se trataron asuntos generales como: la cooperativa escolar y el “fondo repartible,”<sup>81</sup> donde los docentes por acuerdo eligieron a una maestra de quinto año como la encargada y responsable del fondo monetario.

También se puso a discusión quién sería el docente encargado de organizar el Himno Nacional del 24 de Abril y la entrega, por parte del encargado, de los Símbolos Patrios, a la dirección de la escuela el 16 de Abril. De la misma manera, por votación se eligió al profesor de tercer año como responsable de dicha ceremonia.

Al hablar de la Semana Cultural del Niño, ocurrió un gran desacuerdo, cuando el director prohibió de manera tajante a los docentes los convivios dentro de las aulas, así como que se les obsequiara dulces a los niños, ya que estaban prohibidos dentro de las escuelas. Muchos docentes no estuvieron de acuerdo con su postura, pero ante la imposición del director, un profesor de segundo año dijo en voz alta: “pues está bien yo no daré dulces a mis alumnos, pero si algún padre de familia gusta dárselos ese día yo no voy a prohibírselos, total yo no se los di.”<sup>82</sup>

Ante este hecho otros maestros respaldaron su postura y dijeron que harían lo mismo y el director sólo mencionó que ya será cuestión de los padres, pero que los convivios si quedan descartados. Así que se comenzaron a organizar las actividades que se realizarían en el patio de la primaria, y se acordó que se llevaran a cabo del 23 al 26 de Abril, donde se harán obras de teatro, cuenta cuentos, documentales y eventos para la expresión de talento artístico por parte de los mismos alumnos.

---

<sup>80</sup> Junta de Consejo Técnico. 30 de Marzo de 2012. 11:40 pm.

<sup>81</sup> El fondo repartible es el monto de dinero obtenido en la cooperativa que será repartida entre los niños.

<sup>82</sup> Junta de Consejo Técnico. 30 de Marzo de 2012. 12:00pm.

En la organización de las guardias del recreo, una maestra de ATP dio a conocer el nombre de los profesores a los que les tocaría la guardia las semanas siguientes.

El director recordó a los docentes, que la entrega de los avances programáticos era para el 23 de abril, fecha en la que además señaló, se debían entregar las calificaciones de los alumnos correspondientes al cuarto bimestre. Algunos docentes escribían lo antes dicho por el director y otros tantos sólo asentían con la cabeza.<sup>83</sup>

#### *Consejo Técnico del mes de Abril*

La junta comienza con el pase de lista a los maestros y la lectura del acta del mes de marzo, acción que realiza una profesora que imparte cuarto año. Todavía algunos docentes van llegando, por lo que no hay silencio, ni atención a la lectura del acta.

Los temas seleccionados previamente por el director y los docentes de ATP de acuerdo a los tres ejes de organización, fueron los siguientes:

En cuanto al eje relacionado a “la escuela” se volvió a retomar el tema del bullying, en esta ocasión se habló sobre las medidas que se acordó en el plantel, para informar a los alumnos. Aquí los docentes manifestaron interés para que estas pláticas se les diera no sólo a los alumnos de 4, 5 y 6 año, sino que sería bueno que se les impartiera a todos los alumnos, desde primer año. El director sólo asiente con la cabeza y dice que tomará en cuenta la solicitud y la profesora de ATP que funge como la encargada de tomar nota, escribe lo antes dicho.

Una profesora de tercer año, señala que su grupo es tremendamente indisciplinado, y relata “el otro día me salí del salón y cuando regrese me di cuenta que habían esculcado los exámenes que tenía en el escritorio, porque todos estaban revueltos y cuando pregunte quien había sido ninguno me respondió así

---

<sup>83</sup> Un docente que cambia por sesión, es el encargado de mandar por correo electrónico las presentaciones y documentos expuestos en las Juntas de Consejo Técnico, a cada uno de los docentes presentes en el CT.

que tuve que castigarlos dejándoles más trabajo.”<sup>84</sup> La maestra busca el apoyo del director y de sus compañeros, pero éstos no hicieron ningún comentario.

Al final, el director hace ver los riesgos y accidentes que se pueden suscitar si se saca a los niños a jugar o ejercer actividades al aire libre de un modo seguido, como que al correr se caigan y se lesionen gravemente.

Posteriormente, la madre de familia encargada de la Organización de Padres de Familia pasa a tratar el tema relacionado con “el Círculo de Lectores Docentes”, de acuerdo con el cual, como ya vimos en la reseña pasada, se deja leer un libro o un fragmente pequeño a los docentes para que éstos lo discutan cada mes en la Junta de Consejo. Pero no se realizó dicho debate, debido a que ningún docente manifestó haber leído el texto de Eva Perón “La razón de mi vida”, argumentando la falta de tiempo para poder leer. Al final la madre de familia enseñó los seis libros que se leerán en el mes de mayo en los distintos grupos.

En el siguiente eje “situaciones en el aula” se abordó el tema de la preparación de los alumnos para la prueba ENLACE; anteriormente se le encargó a una profesora de quinto año que elaborara una prueba piloto y la aplicara a los quintos y sextos años. Al dar pauta para la participación de la profesora, ella señaló al director que: “me sentí muy presionada por la carga de trabajo que implicó realizar la prueba, aplicarla y evaluarla, y en ningún momento sentí ni su apoyo ni el de mis compañeros,”<sup>85</sup> dicho reclamo ocasionó la respuesta de otra profesora diciéndole: “entonces no sé qué haces como docente, debes ser competente para estas cosas”, el director por su parte hizo mención a la mala calidad de la prueba realizada por dicha profesora, argumentando que tenía muchas faltas de ortografía.

Sin encontrar el apoyo de sus compañeros y del director, la profesora cuestionó “para qué son las Juntas de Consejo, si no hay apoyo entre todos, de manera colegiada.”

---

<sup>84</sup> Junta de Consejo Técnico. 27 de Abril de 2012. 09: 05 am.

<sup>85</sup> Junta de Consejo Técnico. 27 de Abril de 2012. 09: 40 am.

Otra profesora de segundo año, hace ver que la importancia de las juntas es el trabajo en equipo y la organización de los docentes para lograr acuerdos en la toma de decisiones.

A raíz de estos comentarios, los docentes comenzaron a reflexionar sobre la importancia de trabajar en equipo y no de “echarse tierra”, se escuchan comentarios de distintos profesores como “todos servimos para algo” y “debe existir respeto”. Por lo que al final el director ofrece disculpas a la profesora por lo antes dicho.

En el eje “acontecimientos de la comunidad y sociedad” una profesora de quinto año, dio a conocer mediante el tema titulado “el ABC de los servidores públicos”, el proceso de selección de presidente y de las campañas políticas que en ese momento se llevaban a cabo, así como algunos aspectos relacionados con la transparencia, que se pueden tomar en cuenta a la hora de votar.

Para finalizar se comienzan a tratar algunos lineamientos generales, como el asunto del dinero que se les pidió a los niños para la fotografía grupal y se habló también sobre la celebración del 10 de Mayo.

Este punto, nuevamente suscitó la confrontación entre los docentes y el director; el motivo de disgusto se da por la postura del director, que señala que no se podrá hacer ningún festival, pues están prohibidos y sólo se harán rifas para seleccionar a unas cuantas madres de familia para que asistan a una función de cine dentro de la escuela, quienes al término de la función deberán retirarse sin llevarse a sus hijos, ya que por reglamento los niños deben permanecer en la escuela hasta la hora de la salida.

La decisión del director provocó entre los docentes desconcierto y rechazo hacia lo que mencionaba, por lo que ellos decidieron someter a discusión si se organizaban para realizar el festival del 10 de Mayo con bailables por grado, al acceder todos los maestros, al director no le quedó más que aceptar el festival.

Saltándose la autoridad del director, quien en ese momento fue dejado de lado por su postura y por estar tan apegado a la normatividad, sin considerar las necesidades de los docentes, padres de familia y alumnos, se tomó la decisión de realizar el tradicional festival del 10 de mayo.

Los docentes dedicaron tiempo para discutir el tipo del bailable que organizarían y quien realizaría las invitaciones, los recuerdos para las madres, etc. Pasando a otro aspecto, el director mencionó las medidas que se han tomado en la escuela para prevenir la obesidad, haciendo notar que en ninguna escuela llevan a cabo estrictamente las medidas de no darle a los niños dulces, ni en el día del niño, asimismo, no en todas las escuelas se implementa el hacer ejercicios diariamente a la hora de la entrada por 10 min.

Un maestro menciona que “está bien el no vender dulces dentro de la escuela y de no darles dulces en los festivales, pero eso no es suficiente, porque fuera de la escuela se vende comida chatarra,”<sup>86</sup> a lo que el director respondió que esa ya no es su responsabilidad, sino de los papás y que sólo se tiene que ver lo que se hace en la escuela.

Antes de concluir la Junta de Consejo una profesora de ATP expresó su reconocimiento a otra profesora de quinto año, por la preparación de los grupos de 5<sup>o</sup> y 6<sup>o</sup> los cuales ganaron el concurso del Himno Nacional, a su reconocimiento se sumó el aplauso de sus compañeros.

Con esto terminó la sesión y los docentes se retiraron sin decir nada más.

#### **4.1 Análisis de las Juntas de Consejo Técnico**

Durante las observaciones realizadas en las tres Juntas de Consejo Técnico hemos podido percatarnos de la importancia del papel del director como mediador en las participaciones de los docentes, y como un agente clave que puede incitar al análisis de las situaciones educativas problemáticas que se dan en la escuela y en la búsqueda de alternativas de solución, por parte de los profesores, en cuanto

---

<sup>86</sup> Junta de Consejo Técnico. 27 de Abril de 2012. 11:47 am.

a los problemas o dificultades que estos enfrentan en su práctica dentro y fuera del aula.

Sin embargo, en el caso de la escuela “Rey Tizoc”, el director si bien en momentos busca alentar el análisis y la reflexión de los maestros; por ejemplo al abordar problemas como la violencia en la escuela, también, en otras ocasiones, asume una posición rígida y descalificadora de los maestros, actitud que no propicia la participación de los docentes, ya que no se sienten en confianza de plantear sus preocupaciones y los problemas que enfrentan, razón por la cual no existe un diálogo entre los maestros, ni análisis sobre su práctica en las Juntas de Consejo.

En la junta del mes de abril, por ejemplo, el director lejos de apoyar a la profesora que externó su descontento ante la tarea que se le asignó, expresó que el examen elaborado por la profesora era de mala calidad, lo que de cierta manera manifiesta poco apoyo y falta de iniciativa para buscar soluciones a las demandas o problemas que los maestros exterioricen.

En la junta del mes de marzo, la actitud del director frente a los docentes es conciliadora al no imponer decisiones argumentando la normatividad, pero no encuentra alternativas para motivar la participación de los profesores cuando estos se quedan callados.

Muchos docentes chocan con la forma de trabajo del director, aseguran que el papel que desempeña no ha sido el de líder ni de mediador, pues aseguran que sólo se apega a los lineamientos que estipula la SEP, un maestro sostiene que: “el director toma actitudes muy sangronas, pues no toma en consideración lo que la escuela requiere, ni los puntos de vista de nosotros y de los padres de familia, solo dice lo que se tiene que hacer, por eso muchas veces optamos por no hacerle caso,”<sup>87</sup> como en el caso de no permitir la realización de festivales como el día del niño, la salida de la escuela de los niños de sexto y el festival del 10 de mayo, así como que los docentes realicen actividades fuera del aula con sus alumnos, o permitir la salida de los niños fuera de la hora “oficial”.

---

<sup>87</sup> Entrevista realizada a un maestro del turno matutino, el 01 de Mayo del 2012 a las 11: 34 am.

La participación de los maestros en la Junta de Consejo Técnico del mes de marzo, nos permite observar que cuando el director invitaba a participar, los docentes se negaban a hacerlo y se mostraban inconformes ante las propuestas que el director sugería, como la elaboración de una guía de trabajo, la creación de un ambiente de confianza y respeto entre los alumnos y los docentes como una alternativa para dar solución al problema del bullying.

Esto quizá se debe a que el director en un primer momento, a partir de lo dicho por docentes, tomó una postura rígida y hasta autoritaria al rechazar cualquier práctica que no estuviera de acuerdo con la normatividad de la SEP y para la escuela, dejando de lado las solicitudes, demandas y necesidades de los docentes. Esta actitud generaba un clima de disgusto entre algunos profesores, hacia él. Y ocasiona que los docentes difícilmente se sientan dispuestos a participar e incorporarse al trabajo grupal.

Al mismo tiempo, los docentes reconocen que entre ellos no hay la suficiente confianza para acercarse al otro para buscar el intercambio de ideas, experiencias, inquietudes y saberes que les ayuden a mejorar su quehacer en el aula.

Durante una sesión de Consejo Técnico, una profesora menciona: “aquí no existe trabajo colegiado, todos se echan tierra entre todos y lo peor es que esto ocasiona que los padres de familia nos coman.”<sup>88</sup>

En las tres juntas observadas, parece no hay interés o confianza en participar; por ejemplo cuando se les invita a comentar las lecturas del libro recomendado por la madre de familia, o en otros temas, como hemos mencionado en la junta de marzo, cuando el director propone analizar los resultados obtenidos en la prueba ENLACE de otra escuela, ejercicio que desde nuestro punto de vista estaba encaminado a reflexionar y analizar sobre su propia práctica.

De esta manera no existe trabajo colegiado entre los maestros, el director y los padres de familia, debido a la actitud un tanto desinteresada de los docentes, la

---

<sup>88</sup>Junta de Consejo Técnico. 27 de Abril de 2012. 10:30 am.

postura poco conciliadora del director y a la poca importancia que otorgan a la intervención de los padres de familia, sino es que descontento. Por ello podemos afirmar que en la escuela impera una cultura donde priva el individualismo, en ocasiones se observa una separación y competencia entre grupos de docentes o balcanización y ocasionalmente se da una colegialidad artificial, pero no se llega a observar un verdadero trabajo colegiado (Ver Capítulo 2).

El análisis de las Juntas de Consejo Técnico, nos muestra que éstos no se ha logrado construir, ni consolidar como un verdadero espacio de trabajo colaborativo de formación, pues falta un clima de confianza y respeto donde los maestros se sientan seguros.

En las juntas la actitud de los docentes se concentra más en el individualismo pues, al no sentir confianza para exponer sus dudas, preocupaciones, o dar sus opiniones, optan por quedarse callados. La falta de un clima de trabajo de confianza, respeto y tolerancia, refuerza esta cultura individualista en el centro, que no permite que se fortalezca un trabajo conjunto entre docentes y el director.

El individualismo restringido, se hace notar en cuanto a que las Juntas de Consejo, son el único espacio oficial en el que los docentes se reúnen para tratar, en principio, sus problemas pero en realidad no hay intercambio, ni análisis de sus prácticas y problemas que enfrentan en sus aulas o en la escuela.

El individualismo electivo, es visto en todas las Juntas de Consejo donde la mayoría de los docentes optaba por no opinar en ninguna cuestión, simplemente se quedan callados desde el inicio de la junta hasta el final; incluso algunos prefieren salir del salón cuando se trata algún tema, donde se les pide que participen o cuando prevén que se les va a pedir su voto para tomar decisiones; en estos caso se observa que los maestros regresan después a tomar su lugar.

Esta actitud puede deberse a la falta de compromiso con la mejora de la calidad de la educación y de la escuela, la falta de un ambiente de confianza, en el cual todos se sientan seguros para opinar y externar sus puntos de vista ante los demás miembros de la comunidad.

La colaboración es un aspecto importante para propiciar la ayuda mutua entre los docentes y directivos en la resolución de problemas educativos dentro y fuera del aula, para ponerse de acuerdo en la organización de eventos que se realizarán en la escuela y otros aspectos importantes para la vida de la escuela.

En las Juntas de Consejo Técnico observadas, los docentes en el mejor de los casos, tienden a agruparse en pequeños grupos donde se puede observar cómo están hablando entre sí, dando sus puntos de vista sin verse en la necesidad de exponerlos frente a todos los compañeros y el director. Otros permanecen aislados escuchando, pero sin participar.

Esta participación en pequeños grupos no trasciende, no se apoyan entre sí para participar, para emprender acciones, para analizar como mejorar la calidad de la educación que se ofrece en el centro, simplemente fortalecen su aislamiento, no llegan a influir de manera efectiva en la vida de la escuela.

En las Juntas de Consejo Técnico más que hablar de la existencia de una verdadera cultura de trabajo colegiado, hablaríamos, como ya se mencionó antes, de una colegialidad artificial en tanto la reunión de colegas responde a una imposición administrativa, es decir, dichas juntas están reglamentadas por la SEP. Los maestros en su mayoría, asisten a las juntas por obligación y es notorio el poco interés de algunos de los docentes hacia prácticamente todo lo que se trate. Una profesora del programa 9-14 me comentó: “No podemos faltar a las Juntas de Consejo Técnico porque te pasan lista y tienes que firmar, y si no vas es un día el que te descuentan, así que tenemos que estar ahí.”<sup>89</sup>

El hecho de que la asistencia a las JCT sea por obligación, contribuye a generar esta colegialidad artificial; en cada junta por lo regular los docentes optan, como hemos señalado, por no participar ni externar opiniones, mucho menos se da una reflexión ni se hace un análisis de la práctica docente, no se indaga sobre problemas educativos, a lo sumo se escucha con mayor o menor atención. La

---

<sup>89</sup> Entrevista realizada a una maestra del turno matutino, el 08 de Mayo de 2012 a las 6:15 pm.

participación de los docentes, por lo general, se reducen a la organización de los festivales o asuntos relacionados con cuestiones administrativas.

Ocasionalmente existe un intercambio limitado en el tiempo, entre pequeños grupos de profesores, lo que da origen a una cultura de colaboración balcanizada en la que no se mira el interés de la comunidad escolar en su conjunto, sólo priva el interés de los pequeños grupos, que en ocasiones compiten entre sí.

En la JCT del mes de marzo observamos que el director negó a los maestros la autorización para realizar convivios en los salones de clases con motivo del día del niño, así como darles dulces, respaldándose en la normatividad oficial que prohíbe la comida chatarra en las escuelas.

Igualmente en la Junta de Consejo Técnico del mes de abril, el director trató de prohibir, el festival del 10 de Mayo una vez más argumentando la vigencia de ciertas normas. Sin embargo en este caso, los docentes se pusieron de acuerdo entre ellos mismos para llevar a cabo dichas actividades.

Frente a la actitud poco conciliadora del director, surge como consecuencia una forma de consenso entre los docentes que los lleva a tomar decisiones conjuntamente, y al director no le queda más que aceptar la decisión de los docentes, para evitar mayores conflictos.

Otro rasgo de colegialidad artificial, es que las Juntas de Consejo Técnico están estipuladas en tiempo y espacio, esto en principio con la finalidad de facilitar la participación entre los docentes y directivos, padres de familia e incluso alumnos; pero contar con estos espacios de trabajo no es garantía de que se logre un auténtico trabajo colaborativo, aunque puede ser el origen de una cultura de colegialidad, la cual supone un proceso más o menos largo de encuentros, de disponibilidad por parte de los docentes y de compromiso con la mejora de la escuela.

Por ahora en la escuela se cumple con la obligación de llevar a cabo dichas juntas, pero en cada una se puede apreciar la asistencia de la mayoría de los

integrantes meramente por cumplir, pero no el deseo de participar e intervenir en las exposiciones, preguntando dudas, mostrando interés para ampliar sus acuerdos o desacuerdos para aclarar ideas o tomar decisiones en beneficio de la comunidad escolar.

Claramente las Juntas de Consejo Técnico tienden a dar lugar a una colegialidad artificial, dado que a pesar de su buena organización, estas parecen carecer de sentido, al respecto podemos resaltar que:

Existe el tiempo y espacio para llevar a cabo dicho trabajo colegiado. Existe una planeación para cada junta en relación a la organización de los temas que se tratarán y el docente encargado de exponer. Están los docentes presentes en las juntas, el director, el representante de los padres de familia y el inspector de dirección, pero no existe un ambiente de confianza, no existe un objetivo común que los lleve a trabajar colegiadamente, no se llega a expresar su interés por mejorar la escuela, por cuestionar sus prácticas. Lo frecuente es escuchar su queja ante la falta de tiempo, razón que dan para no hacer cambios y mejoras.

En cuanto a las agrupaciones entre pequeños grupos, lo que si bien resulta un impedimento para lograr el trabajo colegiado, también es posible que entre estos mismos exista una retroalimentación en cuanto a sus actividades docentes dentro del aula.

No hay análisis de las prácticas docentes, a pesar de que se hayan presentado momentos para hacerlo, el desinterés, la sobre carga de trabajo, la falta de confianza y hasta de tiempo, pueden ser factores que lo expliquen.

Sin embargo, las JCT si pueden ser un espacio de formación en tanto que se forjen los pilares para lograrlo, como son: respeto, confianza, participación, reflexión, crítica constructiva y tratar de ayudar al otro, pero ello no sólo dependerá del director, sino también de los docentes y del optimismo que tengan para participar, el liderazgo del director para motivar, conducir, orientar la participación y para apoyar.

En este espacio “oficial” que se crea en las escuelas para propiciar el trabajo colaborativo entre los docentes, no ha alcanzado en esta escuela ser un espacio que favorezca el análisis y formación de los maestro mediante una ayuda mutua en la cual aprendan unos de otros. Sin embargo, esto no ha afectado, por lo menos hasta el momento, los aparentemente buenos resultados que obtienen los alumnos en cuanto a su aprovechamiento escolar.

#### **4.2 Otros espacios de formación docente en la escuela Rey Tizoc**

Durante el desarrollo de este trabajo, hemos hecho hincapié en las Juntas de Consejo Técnico como un espacio de formación en el cual el docente se sienta dispuesto a reflexionar sobre su práctica y la de sus compañeros, con la finalidad de buscar la mejora de la misma institución educativa y de su práctica, lo que en principio puede contribuir a su formación.

Otro espacio propiciado para el encuentro de docentes que promueva una formación, son los Talleres Generales de Actualización (TGA), los cuales “constituyen un espacio de trabajo académico donde los docentes pueden reflexionar en torno a una problemática educativa común y con base en ello establecer acuerdos sobre las acciones que les corresponde desarrollar, a fin de fortalecer académicamente el colectivo docente y mejorar su trabajo en el aula; tienen un carácter formativo y su propósito es detonar otros procesos socializados de estudio y aprendizaje.”<sup>90</sup>

Los Talleres Generales de Actualización se llevan a cabo en las escuelas, al inicio del ciclo escolar, una semana antes de iniciar las clases requiriendo de la participación de todos los docentes del plantel.

Se sustentan en una guía de trabajo que se distribuye gratuitamente. Su duración es de 12 horas y el período para su desarrollo está marcado dentro del calendario escolar.

---

<sup>90</sup> Programa de Actualización y Capacitación Permanente.

PRONAP. En: <http://www.usebeq.edu.mx/siise/procap/ktml2/files/uploads/04137.pdf>(Consultado el 10 de Julio de 2012).

El Propósito de los TGA es que el conjunto de profesores de educación básica profundice en el conocimiento de sus materiales educativos, los usen para generar estrategias didácticas y planes de clase, para que a partir de todo ello, sigan poniendo en práctica los contenidos educativos y los enfoques pedagógicos.

En la escuela, los TGA duran todo una semana, una profesora menciona que: “en los talleres nos actualizan porque se aborda lo relacionado a competencias, nos dan las guías de trabajo que trae como debemos abordar los temas por materia, dependiendo el grado que te toque dar,”<sup>91</sup> también nos menciona que solo el último día proceden a hacer una planeación conforme a lo señalado.

Al preguntarle sobre el clima de confianza y de trabajo que se suscita en el taller hace mención a que: “es un poco parecido a las Juntas de Consejo Técnico sólo que no se aborda tantos temas, sino más bien uno, que es el nuevo enfoque de la educación, por lo que es más fácil trabajar y concentrarse en una sola cosa y comprender más lo que se está tratando en el taller y así saber cómo llevarlo al salón de clases.”<sup>92</sup>

Los TGA pueden ser un espacio de formación más propicio para generar en los docentes un análisis sobre su práctica, pues tomemos en cuenta que es un espacio en el cual los maestros no se encuentran presionados por las clases, deberes laborales y responsabilidades personales, a su vez el abordar de manera clara y precisa un solo tema, facilita que los docentes comprendan con mayor claridad y puedan aterrizar a su práctica lo visto en el taller si tantas dificultades, es posible que también los docentes identifiquen dicho espacio y tiempo para planear su trabajo y lo perciban como un beneficio, también puede ser que los conflictos entre los docentes no se expresen abiertamente.

Al hablar de otros espacios de formación dentro de la escuela, podríamos pensar en espacios menos formales, donde el docente no necesariamente se encuentre

---

<sup>91</sup> Entrevista realizada a una maestra del turno matutino el 12 de Julio de 2012 a las 12:04 pm.

<sup>92</sup> Entrevista realizada a una maestra del turno matutino, el 12 de Julio de 2012 a las 12: 10 pm.

de manera aislada en su salón de clases, sino en los cuales pueda convivir, platicar, debatir y externar preocupaciones, inquietudes, alcances y demás aspectos relevantes a su práctica con otro u otros profesores.

En la escuela “Rey Tizoc”, al preguntar a los mismos docentes si de alguna manera contaban con otros espacios de colaboración dentro de la primaria, algunos opinaban que no contaban con ningún otro espacio de formación, y otros tantos señalaban que en los recreos podían intercambiar pláticas referentes a la escuela, a sus prácticas docentes, acontecimientos del salón de clases, el comportamiento de los niños en el aula, etc. Pero de manera breve, pues dice un profesor: “solo en el patio cuando hago mi guardia a la hora del recreo y con quien me toca compartir el espacio,”<sup>93</sup> de manera ocasional.

Aparte de la hora del recreo, también podemos pensar en la hora de entrada y salida como el tiempo en el que los docentes pueden encontrarse para generar estas pequeñas conversaciones encaminadas a su práctica docente. Pero su impacto en el trabajo es reducido, ya que no hay retroalimentación y seguimiento de las propuestas que puedan salir de esos breves intercambios.

Esto nos lleva a pensar que quizá por la falta de tiempo que aqueja a maestros, no les permita reunirse en tiempos fuera del establecido e incluso por cumplir con sus obligaciones dentro de la escuela no les es viable establecer pláticas constructivas con sus compañeros de manera que les permita integrar a su práctica nuevos saberes.

Pues como se menciona en el capítulo 3, la mayoría de ellos trabaja doble jornada en otras instituciones educativas, por lo que resulta importante señalar que de la misma manera es difícil encontrar espacios de formación fuera de la escuela. Sin embargo nos faltan elementos en este momento, para poder explicar de manera puntual este problema.

---

<sup>93</sup> Entrevista realizada a un maestros del turno matutino, el 22 de Junio de 2012 a las 09:10 am.

### **4.3 Recomendaciones orientadas a favorecer el trabajo colegiado**

Desde nuestro punto de vista la cultura escolar que impera en una institución, difícilmente será cambiada, en tanto no se cuente con la disponibilidad de hacerlo, es decir que tanto el director, los maestros y padres de familia estén dispuestos a buscar un cambio a favor de mejorar la calidad y organización de la escuela. No basta el esfuerzo aislado de una minoría.

Durante el proceso de construcción de este trabajo, pudimos analizar de fondo las relaciones profesionales y sociales que se suscitaban en un entorno real educativo, con la finalidad de encontrar los espacios que fueran otorgados para favorecer la formación de los docentes, de una manera contextualizada.

Las Juntas de Consejo Técnico, así como los Talleres Generales de Actualización y los espacios no formales de formación como los intercambios espontáneos que se dan en tiempos libres, nos llevan a pensar en una serie de recomendaciones que favorezcan el trabajo colegiado, de manera formal entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Para los espacios formales, que ya se encuentran establecidos por la SEP, como las JCT y los TGA, podemos resaltar que sería pertinente tomar en cuenta:

- Construir un clima de confianza y respeto entre los docentes y el director.
- Respetar y tener un espacio y tiempo establecido.
- Que tanto el director como los docentes tengan disponibilidad para escuchar, participar, discutir y negociar.
- Superar el individualismo de los distintos actores.
- Superar la balcanización y la colegialidad artificial de las Juntas de Consejo Técnico.
- Más que tratar asuntos generales establecidos por la SEP, sería conveniente analizar de manera consistente y clara los problemas que se suscitan dentro de la escuela.

No se puede perder de vista que para desarrollar una formación centrada en el centro y fomentar esta cultura formativa y colaborativa se debe de contar con una

serie de recursos para que se pueda llevar a cabo. Algunos de los aspectos importantes que facilitarán dicha formación, son:

- Disponibilidad de los docentes para expresar abiertamente sus dudas, saberes, conocimientos, experiencias, problemas, etc.
- Disponibilidad de los directivos para brindar espacios y tiempo suficiente para que este trabajo sea de análisis y reflexión de forma colegiada.
- Asignar tiempos fijos para el trabajo de formación.
- Contar con la organización necesaria en cuanto al uso de tiempo.
- Propiciar la participación de todos los docentes y demás miembros del centro.
- Crear un clima de confianza y respeto para propiciar la participación.
- Asignar un espacio con el mobiliario y recursos adecuados para llevar a cabo la reunión colegiada entre docentes y directivos.
- Tener en cuenta los problemas e intereses de maestros y alumnos, en cuanto al proceso de aprendizaje y desenvolvimiento social.

Es también pertinente rescatar, lo señalado por Michael Fullan, quien propone doce lineamientos para el docente y 8 lineamientos para el director con el objetivo de mejorar el trabajo colegiado dentro de la escuela. Estos lineamientos deben ponerse en práctica juntos sin importar el orden, siempre y cuando se complementen unos de otros.

“Los lineamientos para el docente son:

- Localizar, escuchar y expresar su voz interior
- Practicar la reflexión en la acción, sobre la acción y para la acción
- Desarrollar la mentalidad de asumir riesgos
- Confiar en los procesos tanto como en la gente
- Apreciar a la persona total en el trabajo con otros
- Comprometerse a trabajar con colegas
- Evitar la balcanización
- Redefinir su rol para extenderlo más allá del aula
- Equilibrar el trabajo y la vida

- Estimular y apoyar a los directores en el desarrollo de un profesionalismo interactivo
- Comprometerse con la mejora y con el aprendizaje permanente
- Supervisar y fortalecer la conexión entre su desarrollo y el desarrollo de los alumnos.”<sup>94</sup>

Si se toma en cuenta estos lineamientos y se cuenta con la infraestructura y el material didáctico adecuado, será más factible que se logre conjuntar un verdadero trabajo colegiado que repercuta positivamente motivándolos a innovar y a renovar su práctica docente, y a su vez este desempeño se vea reflejado en el aprovechamiento de los alumnos y en la mejora y eficacia de la escuela.

El papel que debe jugar el director como líder y guía en el trabajo con los docentes, igualmente es de suma importancia. Según Fullan, los lineamientos que debe seguir el director serán los siguientes:

- “Comprender la cultura
- Valorar a sus docentes: promover su crecimiento profesional
- Ser amplio con lo que se valora
- Comunicar lo que se valora
- Promover la colaboración, no el reclutamiento
- Proponer alternativas, no dar ordenes
- Utilizar los recursos burocráticos para facilitar, no para obstaculizar
- Conectarse con el medio externo”<sup>95</sup>

Si este clima de confianza, participación y formación se encuentra arraigado en la cultura escolar, será más fácil para los mismos docentes el comunicarse de manera provechosa, en los tiempos y espacios formales y menos formales dentro de la misma escuela.

Estas recomendaciones dependerán del liderazgo del director y del papel activo de los docentes y del rol que jueguen los padres de familia como intermediarios entre la organización de la escuela y la búsqueda de recursos didácticos. En concreto para generar un verdadero trabajo colegiado deben de tener disponibilidad todos los miembros de la institución educativa.

---

<sup>94</sup> FULLAN, Michael y HARGREAVES, Andy. (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México, Amorrourtu, p. 119.

<sup>95</sup> *Ibidem*, p. 150.

En este capítulo nos concentramos a analizar tanto los espacios establecidos de reunión como los no formales, que permitieran y facilitaran la formación de los docentes desde el centro educativo, notamos la complejidad que tiene el fomentar y estructurar un verdadero ambiente colaborativo, de confianza, aprendizaje y respeto entre los docentes, el director y los padres de familia, así como proporcionar una serie de recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta para llevar a cabo un verdadero trabajo colegiado, recomendaciones que se justifican en lo analizado y en lo teórico.

## Reflexiones Finales

En la actualidad el papel que juega el docente en la sociedad es de suma importancia debido a que lleva consigo el gran trabajo de educar a las nuevas generaciones que necesita el país. Este papel tan importante nos lleva a mirar su preparación en cuanto a conocimientos pedagógicos, saberes y actitudes que se fomentan en la formación de los docentes, tanto la inicial como la continua.

Al hablar de la formación inicial docente, podemos identificar a ésta, como el primer pilar que sostendrá la motivación, compromiso, vocación, conocimientos, saberes, valores y actitudes que estarán presentes en el desempeño de su profesión.

Durante el periodo de formación, pueden ser resaltadas e interiorizadas por los futuros docentes distintas formas de trabajo. Desde la formación inicial en las prácticas cotidianas, se ha tendido a enseñar al maestro a trabajar de manera individual y aislada de sus compañeros, en lugar de fomentar desde dicha formación el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida.

La formación continua como seguimiento de la formación inicial, es incluso más importante que la primera, pues aborda el seguimiento, la formación y preparación constante del maestro con el fin de que éste se actualice en las nuevas aportaciones teóricas y metodológicas que le permitirán dar respuesta a las nuevas demandas que plantea la sociedad.

La actualización es parte del proceso de desarrollo del maestro. De igual manera, se puede propiciar una nueva cultura docente que tenga como uno de sus pilares el trabajo colaborativo.

Sin embargo, destaca como motivo de preocupación, la escasa relevancia que algunos maestros le otorgan a la formación continua, debido a que los contenidos abordados en los cursos de formación, con frecuencia tienden a no tomar en cuenta los intereses y las necesidades de los maestros. Trabajos como el de Etelvina Sandoval "Relaciones y saberes docentes en los cursos de actualización"

y Elsie Rockwell “La escuela cotidiana” muestran que es frecuente que los maestros no le encuentran gran utilidad a los contenidos revisados, dada su poca o nula vinculación con los problemas que enfrentan en su práctica diaria.

Los contenidos abordados en los programas de actualización docente, por lo general son descontextualizados y por lo mismo están desvinculados de las verdaderas necesidades que se presentan en su trabajo en el aula. Al ser contenidos que se imparten de manera homogénea, se pierde de vista la diversidad de contextos educativos y su relevancia para el docente, quien busca innovar y renovar su práctica en algún momento de su trayecto profesional.

Ante el problema de una formación descontextualizada, surge la necesidad de pensar en un modelo distinto de formación, que logre motivar en los docentes la reflexión y el análisis de sus propias prácticas y de la de sus compañeros, mediante el trabajo en equipo. Para dar respuesta a esta problemática, surge un modelo de formación, al que se le conoce como formación desde el centro educativo o centrada en la escuela.

La formación desde el centro, permite a los maestros contextualizar los asuntos y problemas a tratar, de manera que no sean ajenos a su práctica, además favorece la integración de los miembros que conforman dicha institución, como lo son: los maestros, el director, padres de familia e incluso alumnos, con la intención de propiciar un trabajo colaborativo que ayude a tomar decisiones de manera conjunta para así llegar a conseguir la eficacia de la escuela.

Sin duda esta formación trae consigo muchas ventajas para el maestro, en primer lugar está al alcance de todos los docentes, pues lo único que se requiere, además de la disponibilidad del docente, es un espacio y un tiempo otorgado para que se lleven a cabo las reuniones de trabajo, mismas que deben dar lugar al diálogo, reflexión, análisis y toma de decisiones colegiada en torno a los problemas que le preocupan.

El trabajo colegiado es de importancia en el proceso de formación desde el centro, pues es necesaria la integración de los miembros que componen la escuela para

buscar de manera conjunta alternativas, estrategias y decisiones que ayuden a mejorar a la institución.

Para lograr la participación de los docentes en la gestión e innovación en la escuela, es necesario propiciar una serie de condiciones que van más allá de un tiempo y espacio establecidos; nos referimos entre otros, a la disponibilidad de los maestros y directivos para el trabajo conjunto en favor de la escuela, así como a un ambiente de confianza, respeto y tolerancia, en el cual se sientan todos los miembros de la escuela en libertad de compartir ideas, saberes, conocimientos, etc. que sirvan e inciten a la reflexión y análisis de sus propias prácticas docentes, con la finalidad de perseguir y conseguir la mejora de la escuela.

En las reuniones de trabajo entre docentes, no siempre se logra propiciar un ambiente de confianza que favorezca un verdadero trabajo colegiado, en ocasiones intervienen factores que lo obstaculizan o llegan a impedir dicho trabajo y por ende la formación de los docentes; muchas pueden ser las causas, entre ellas se encuentran la cultura del individualismo, la colegialidad artificial y la balcanización. Estas culturas también pueden ir acompañadas de otros conflictos internos que se suscitan en el centro educativo, como el desinterés y desidia de los maestros o el director, así como la presencia de rivalidades y conflictos entre los docentes y autoridades educativas.

Este trabajo ha buscado analizar esta modalidad de formación desde el centro, teniendo como referente la Escuela Primaria Rey Tizoc, y en ella las Juntas de Consejo Técnico, se centró la mirada en la cultura de trabajo establecida entre los docentes, el director y los padres de familia como elemento fundamental para promover la innovación y mejora de la escuela, la motivación y el compromiso de los docentes.

Se observaron primordialmente las Juntas de Consejo Técnico, debido a que son un espacio importante que se lleva a cabo de manera rigurosa cada mes y que de cierta manera garantiza la reunión de los miembros de la escuela; este espacio puede llegar a convertirse en un lugar de formación y reflexión entre los maestros

y demás miembros de la escuela. Sin embargo, al ser un espacio en el cual los docentes se encuentran presentes de manera obligatoria y no por iniciativa propia, hace que se jueguen una serie de conductas y decisiones interesantes de analizar.

Observamos que el motivar y propiciar un verdadero trabajo colegiado no es nada fácil, pues al estar presentes maestros y directivos, así como padres de familia que traen consigo distintos intereses, formas de pensar y actuar, hace que sea un proceso verdaderamente complejo.

Esto muestra la importancia del papel que tiene el director desde el primer momento, en este caso desde los Talleres Generales de Actualización, dado que se llevan a cabo antes de comenzar cada ciclo escolar. En ellos el director puede hacer presente su papel de líder, guía y mediador ante los conflictos que pudieran existir entre los docentes o en la escuela. El saber escuchar las peticiones y necesidades de los maestros, alumnos y padres de familia. Si en un principio no muestra flexibilidad y acoplamiento al ritmo de trabajo y organización de la institución, le va a resultar muy difícil implementar medidas colegiadamente que busquen mejorar la organización escolar y el rendimiento de los alumnos, e incluso la innovación en las prácticas docentes; y es probable que sólo se de lugar a malestares y problemas entre los docentes y el mismo director.

Pero no todo el peso cae en el director, también en los docentes, quienes pueden ayudar a mejorar y favorecer el trabajo colegiado, mediante una actitud abierta de escucha, crítica, aportaciones constructivas, toma de decisiones grupales y mediadores. Pero si los docentes se encuentran ante una actitud pasiva y conflictiva, será muy difícil que se llegue a propiciar un verdadero trabajo colegiado, aún contando con los medios adecuados como recursos tecnológicos, espacios, tiempos y otros que ayuden a propiciarlo.

Se tendrían que erradicar las culturas escolares basadas en el individualismo, la colegialidad artificial y la balcanización. Este reto puede ser logrado de manera

conjunta entre los docentes y el director si logran mirar sus objetivos comunes y se convencen de la importancia de trabajar juntando sus esfuerzos.

De esta manera consideramos que el trabajo colaborativo dentro de la escuela es uno de los principales medios para lograr el análisis y la reflexión de los docentes sobre su práctica, la de sus compañeros y la organización de la escuela. Todo esto le facilitará su constante formación de manera contextualizada y significativa, la cual a su vez, contribuirá a promover la innovación docente y la mejora de la escuela.

## FUENTES DE CONSULTA

### *Bibliográficas*

AGUILAR, Citlali. (1985). *La definición cotidiana del trabajo de los maestros*. México. CIEA-IPN.

CLANDININ, Jean, et all. (1997). *El conocimiento práctico personal del maestro en el paisaje del conocimiento profesional*. Canadá, Universidad de Alberta.

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

FERRY, Gilles. (1993). *El trayectode la formación. Los enseñantes entre la teoría y la práctica*. México, Paidós.

FIERRO, Cecilia y ROJO Pons, Susana. (1994). *El consejo técnico. Un encuentro de maestros*. México, SEP.

FULLAN, Michael y HARGREAVES, Andy. (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México, SEP Biblioteca para la actualización del Maestro.

GRANADO Alonso, Cristina. (1997). *La formación en centros: mucho más que una modalidad de formación permanente. Diálogos entre la teoría y la práctica*. Madrid, EOS.

Guía para el maestro SEAP 9-14. (1999-2000). Coordinación sectorial de Educación Primaria. México, SEP Subsecretaria de servicios educativos para el distrito federal.

HARGREAVES, Andy. (1999). *Profesorado, cultura y posmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid, Morata.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, et all. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw-Hill.

IBAÑEZ Pérez, Raymundo. (2009). *Formación cívica y ética en los profesores y alumnos de educación secundaria*. México, UPN.

IMBERNON, Francisco. (1998). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. Barcelona, Gráo.

LÓPEZ, Ana. (2007). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona, Gráo.

MARCELO, Carlos y VAILLANT, Denise. (2009). *Desarrollo profesional docente*. Madrid, Narcea.

MARCHESI, Álvaro y MARTÍN, Elena. (2000). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, Morata.

MARTÍNEZ Olivé, Alba. (2007). *El desarrollo profesional docente y la mejora de la escuela*. México, SEP.

ROCKWELL, Elsie. (1995). *La escuela cotidiana*. México, Fondo de cultura económica.

SÁNCHEZ Hernández, José Simón y RUIZ De la Peña, Adalberto Rangel. (2009). *Maestros y formación en comunidades de práctica. Proyecto de intervención: comunidad de práctica UPN de indagación en la escuela*. México, UPN.

SANTOS Guerra, Miguel Ángel. (2001). *La escuela que aprende*. Madrid, Morata.

SOSA Peinado, Eurídice. (2001). *La práctica docente y los procesos de formación de maestros*. México, UPN.

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

TAPIA, Gloria Luz. (2007). *Constructivismo y actualización de docentes*. México, Palabra y realidad.

ZEPEDA, Monique. (2006). *La odisea de ser educador*. México, Aula nueva.

## *Electrónicas*

BOLIVAR Botía, Antonio. *Culturas profesionales en la enseñanza*. Departamento de didáctica y organización escolar de la Universidad de Granada. En: <http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Didactic/Temas/CdP21993.pdf>.

DE RIVAS, Teresita, et.all. *Conocimientos que intervienen en la práctica docente*. En: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/praxis/n07a04rivas.pdf>

Definición de cultura en: <http://definicion.de/cultura/>

Plan de Estudios de Profesores de Educación Primaria 2012. En:[http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepri/plan\\_de\\_estudios/perfil\\_egreso](http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/perfil_egreso)

Programa de Actualización y Capacitación Permanente. PRONAP.

En: <http://www.usebeq.edu.mx/siise/procap/ktml2/files/uploads/04137.pdf>

Programa Escuelas de Calidad.

En: <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php?act=Qsomos>

## *Tesis*

HERNÁNDEZ De la Garza, María del Carmen y HERNÁNDEZ Rito, Elma Ruth. (2010). *Condiciones de trabajo colegiado para el fortalecimiento del profesorado en la Escuela Secundaria Técnica: estudio de caso*. México, UPN.

PASTRANA Flores, Leonor Eloina. (1994). *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional.

## ANEXOS

### ANEXO 1

El siguiente guion elaborado por el Doctor Raymundo Ibáñez Pérez, fue empleado para la realización de las observaciones realizadas en la Escuela Primaria “Rey Tizoc”, modificándolo conforme a los intereses que se persiguen en la investigación.

#### DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA.

##### TRABAJO COLABORATIVO.

- De qué manera intercambia experiencias con sus colegas
- De qué forma le apoya el conocer la forma de trabajo de otros maestros
- En su escuela se favorece el trabajo colaborativo entre maestros y especialistas externos y con qué propósitos
- Actitudes de los miembros que integran la escuela
- El clima de trabajo que impera en la escuela
- Uso de recursos y medios didácticos con los que se auxilian los docentes

##### CONTEXTO ESCOLAR.

- Los padres de familia participan en las actividades de la escuela
- Los padres de familia colaboran con los maestros para apoyar el aprovechamiento de los alumnos
- Las formas de relación y comunicación que hay entre:
  - Maestros: maestros/directivos
  - Maestros/directivos/padres de familia

De la misma manera el guion del Doctor Raymundo Ibáñez nos permitió elaborar un cuestionario que fue aplicado a los docentes de la escuela, para conocer datos certeros sobre sus datos personales, laborales y de formación.

### ANEXO 2

Cuestionario.

#### DATOS PERSONALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Otro: \_\_\_\_\_

#### DATOS LABORALES

¿Cuántos años lleva en la docencia?

\_\_\_\_\_

¿Cuántos años lleva laborando en la Escuela Primaria "Rey Tizoc"?

\_\_\_\_\_

¿Además de trabajar en esta institución educativa, trabaja en alguna otra?

\_\_\_\_\_

#### FORMACIÓN INICIAL

¿En qué escuela realizó sus estudios docentes?

\_\_\_\_\_

Se encuentra realizando otros estudios como:

Cursos ( ) Tema: \_\_\_\_\_

Diplomados ( ) Tema: \_\_\_\_\_

Maestría ( ) Tema: \_\_\_\_\_

Doctorado ( ) Tema: \_\_\_\_\_

Especialidades ( ) Tema: \_\_\_\_\_

Otros ( ) Tema: \_\_\_\_\_

\*Gracias por su atención\*

Por ultimo se empleo una encuesta aplicada a los docentes con el fin de conocer la perspectiva de los mismos sobre el trabajo colegiado llevado a cabo en la escuela, mediante las Juntas de Consejo Técnico. Esta encuesta abrió camino para platicar con algunos de ellos, de manera personal.

### ANEXO 3

**Les agradezco de antemano su colaboración para dar respuesta a esta encuesta que me ayudara a la realización de mi trabajo de titulación.**

1. Las Juntas de Consejo Técnico contribuyen a la mejora de la escuela? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿porqué?\_\_\_\_\_

2. Las juntas de consejo técnico:

- Promueven la participación\_\_\_\_\_
- Promueven a su formación\_\_\_\_\_
- Se dan en un clima de confianza\_\_\_\_\_

3. Considera que las Juntas de Consejo Técnico son espacios de:

- Análisis y discusión sobre problemas de la escuela o de la práctica de los docentes\_\_\_\_\_
- De convivencia\_\_\_\_\_
- Donde se abordan meramente asuntos administrativos\_\_\_\_\_
- Toma de decisiones de manera colegiada\_\_\_\_\_
- Un espacio en el cual se llega a acuerdos en torno a acciones a realizar\_\_\_\_\_

4. ¿Le gusta asistir a las Juntas de Consejo Técnico? Si\_\_\_\_.  
No\_\_\_\_\_

En caso de responder Si ordene jerárquicamente las siguientes afirmaciones. De 1 para el de mayor importancia y 6 para el de menor relevancia.

- Porque aprendo de otros docentes\_\_\_\_\_
- Porque me encuentro con mis compañeros\_\_\_\_\_
- Porque abordo temas de interés\_\_\_\_\_
- Porque resuelvo problemas\_\_\_\_\_
- Porque me gusta el trabajo colaborativo
- Porque me gusta compartir y discutir opiniones, ideas, etc.\_\_\_\_\_
- Otros:\_\_\_\_\_

En caso de responder No, explique brevemente porque:

---

---

---

5. ¿Qué cambios sugiere que deberían hacerse a las Juntas de Consejo Técnico para que se obtuvieran mejores resultados?

---

---

---

---

6. ¿Al interior de la escuela cuenta usted con otros espacios y tiempos en los que puede reunirse con otros docentes?\_\_\_\_\_

---

---

---

**Nuevamente muchas gracias. Laura Moreno**