



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN
PROFESIONAL DE LOS DOCENTES
DEPARTAMENTO DE UNIDADES UPN
UNIDAD UPN 281-VICTORIA

TESIS

TRABAJO COLABORATIVO PARA FAVORECER
EL LOGRO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES EN EDUCACIÓN PRIMARIA

CELSA DE JESÚS SALAZAR PALOMO
ALMA ALICIA TOSCANO LOREDO

CD. VICTORIA, TAM.

JUNIO DE 2013



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN
PROFESIONAL DE LOS DOCENTES
DEPARTAMENTO DE UNIDADES UPN
UNIDAD UPN 281-VICTORIA

TRABAJO COLABORATIVO, ESTRATEGIA PARA FAVORECER
EL LOGRO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES EN EDUCACIÓN PRIMARIA

TESIS

Que para obtener el grado de Maestras en Innovación Educativa

PRESENTAN

CELSA DE JESÚS SALAZAR PALOMO
ALMA ALICIA TOSCANO LOREDO

CD. VICTORIA, TAM.

JUNIO DE 2013



DICTAMEN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

Cd. Victoria, Tam., a 21 de junio del 2013

C.C.
CELSA DE JESUS SALAZAR PALOMO
ALMA ALICIA TOSCANO LOREDO
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente del Comité de Posgrado e Investigación de esta Unidad y como resultado del análisis a su trabajo intitulado: **Trabajo colaborativo para favorecer el logro de proyectos institucionales en educación primaria;** opción: **Tesis**, a propuesta del tutor el **C. Mtro. Ulises Berlanga Medrano**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se les autoriza a presentar su examen para la obtención del Grado de Maestro en Innovación Educativa.



ATENTAMENTE

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Y SUPERIOR

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN

PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

SUBDIRECCIÓN DE UNIDADES

DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE

CD. VICTORIA, TAM.

PROFR. PEDRO JAVIER VARGÁS GARCIA
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE POSGRADO E INVESTIGACION



Tamaulipas
ESTADO FUERTE PARA TODOS

Secretaría de Educación
Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior
Dirección de Formación y Superación Profesional de los Docentes
Departamento de Unidades UPN
UPN Unidad 281 Victoria
Felipe de la Garza 1234 Fracc. Las Palmas C. P. 87050
Tel: (834) 31-6-70-92
Cd. Victoria, Tam.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en una institución de Educación Básica del nivel primaria, ubicada en el medio rural, perteneciente a la Zona Escolar 046 del Sector Educativo No. 12, del Municipio de Hidalgo, Tamaulipas.

El problema detectado en esta institución fue la falta de participación e integración por parte del colegiado en los proyectos institucionales, lo que provocaba poca proyección de la escuela.

En esta investigación de corte cualitativo se implementó una metodología de investigación-acción. Ésta se realizó en dos etapas, diagnóstico e intervención. Los participantes durante las dos etapas mencionadas fueron 8 docentes frente a grupo, un auxiliar de la dirección y el responsable del aula de medios.

En la etapa de diagnóstico primeramente se utilizó un cuestionario y el video como instrumento de recopilación de datos. Para la etapa de intervención se diseñó una estrategia que permitiera atacar el problema detectado. En esta etapa la entrevista y registros de observación fueron los instrumentos que permitieron recopilar información. Al finalizar la intervención se aplicó además el instrumento de estándares de calidad para determinar los logros alcanzados en el colegiado.

Posteriormente se realizó el análisis de los datos utilizando técnicas no estadísticas, que permitieron obtener los resultados entre los cuales se puede mencionar la mejora en la participación de los docentes en la construcción de los proyectos que se plantearon, hubo una notable mejora en la comunicación entre el director y los docentes, así mismo entre los docentes.

Al finalizar la investigación se pudo concluir que los docentes aceptaron que innovando sus prácticas, fortaleciendo las relaciones interpersonales y compartiendo experiencias se pueden alcanzar las metas propuestas en cada proyecto institucional.

Palabras clave: Trabajo colaborativo, proyectos institucionales

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Descripción de los Contextos	11
1.2.1. Social	11
1.2.2. Escolar	13
1.3. Delimitación del problema	17
1.4. Justificación	19
1.5. Objetivos.....	21
2. REFERENTES TEÓRICOS	22
2.1. La Gestión escolar.....	22
2.2. Modelo de Gestión Educativa Estratégica	25
2.3. Función directiva	27
2.4. El trabajo colaborativo	28
2.5 El liderazgo para lograr el trabajo colaborativo.....	31
2.6. El directivo como líder	32
2.7. Participación social.....	33
2.8. Comunicación en la institución	34
3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1. Enfoque	37
3.2. Método.....	38
3.3. Sujetos participantes	39
3.4. Instrumentos para la recopilación de la información.....	40
3.4.1. El video	41
3.4.2. El cuestionario.....	42
3.4.3. La entrevista.....	43
3.4.4. Estándares de desempeño docente. Instrumento escala tipo Likert.....	44

3.5. Procedimiento en la investigación	46
3.5.1. Fase de diagnóstico	46
3.5.2. Fase de intervención	53
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	61
4.1. Fase de diagnóstico	61
4.1.1. Conceptualización del trabajo colaborativo	61
4.1.2. Comunicación entre el personal y directivo	63
4.1.3. Disposición para el trabajo	65
4.1.4. Responsabilidad y compromiso.....	67
4.1.4. Cooperación	68
4.2. Fase de intervención.	70
4.2.1. Desarrollo del trabajo colaborativo.	70
4.2.2. Participación del colegiado en los proyectos institucionales.	74
4.2.3. Fortalecimiento de la comunicación a través del trabajo colaborativo.	77
CONCLUSIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

INTRODUCCIÓN

El Programa Escuelas de Calidad (PEC), implementado por el Gobierno Federal, surge en el ciclo escolar 2001-2002 como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar para superar los diversos obstáculos para mejorar el logro educativo. (Subsecretaría de Educación Básica, 2012)

Hace doce años, entre los obstáculos para mejorar el logro educativo se ubicaban los siguientes: desarrollo insuficiente de una cultura de planeación, escasa vinculación entre los actores escolares, limitada participación social, prácticas docentes rutinarias, ausencia de retroalimentación para mejorar el desempeño. (Gobierno del Estado de Durango, 2012)

Recientemente, con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen, el programa puso en marcha una herramienta metodológica llamada Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), el que considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

El MGEE plantea que en el campo de la educación la gestión se ha dividido en tres categorías para su estudio, según el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema. Estas tres categorías son la gestión institucional, la gestión escolar y la gestión pedagógica. La presente investigación está enfocada dentro de la categoría de la gestión escolar porque en ésta última se analiza e interviene en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar

el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos (SEP, 2009, p.47).

Entre los componentes que integran el MGEE, para lograr una educación de calidad y una gestión educativa adecuada, se encuentra el trabajo colaborativo, el cual es definido como

La conjunción de esfuerzos de todos los actores que integran una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo mutuo, encaminada a cumplir con su misión y alcanzar una visión compartida; supone comunicación abierta, diálogo informado, intercambio y aprovechamiento de pluralidad de ideas, confianza y corresponsabilidad. Implica procesos que facilitan la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se necesita hacer y cómo hacerlo para lograr los propósitos educativos (SEP, 2009, p. 64).

Lo anterior nos lleva considerar al trabajo colaborativo entre maestros como condición necesaria para la realización de los demás componentes del MGEE, entre los que destacamos la elaboración conjunta del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y del Programa Anual de Trabajo (PAT), pero principalmente esta investigación se centra en el trabajo para la planeación, ejecución y cumplimiento de los proyectos institucionales, que no se encuentran incorporados en el PETE y PAT, como ceremonias cívicas, eventos culturales y

festivales artísticos como el día del niño, de la madre, rondas infantiles y fiestas decembrinas.

Una condición que ha afectado directamente en la elaboración colectiva de los proyectos de las instituciones es el conflicto entre los docentes que tienen muchos años de servicio y los docentes recién egresados, como los llaman. Esto se da porque los primeros en mención, consideran que las nuevas generaciones de docentes no tienen la experiencia necesaria, el compromiso y la actitud para realizar las funciones propias de su profesión.

Otro factor que ha afectado la realización colectiva de los proyectos, es la migración constante de los docentes. Tanto en escuelas de organización completa, como en las unitarias, bidocentes, tridocentes y tetradocentes; se ha observado que en los últimos años ha habido un constante flujo de personal que pretende acercarse a escuelas ubicadas en condiciones urbanas o semiurbanas. Esta condición no permite que los proyectos que se plantean para la institución se alcancen completamente, ya sea porque los docentes dejan la institución o bien se incorporan a ella ya iniciado el ciclo escolar y cuando los proyectos ya están en marcha.

El presente estudio sobre trabajo colaborativo para favorecer el logro de proyectos institucionales, se realizó en dos escuelas del medio rural, una de organización completa y una tridocente siendo de interés para las autoras por estar, cada una, en funciones de directora de la escuela. Éste se estructura en cuatro apartados que se describen en seguida.

En el capítulo 1, se describe cómo se detectó el problema en la escuela primaria rural de organización completa, en la fase de diagnóstico, mediante el análisis de una videograbación de una reunión de consejo técnico, muestras de resistencia de algunos de los docentes a trabajar colaborativamente, expresándose trabajo individualista y apatía por participar en los proyectos de mejora; en tanto que en la escuela tridocente se observó, con respecto al trabajo colaborativo entre la directora, las docentes, la supervisora, el asesor técnico pedagógico y las familias, que no había una respuesta colectiva a integrarse a los proyectos institucionales.

Por un lado, los padres de familia no mostraron interés en incorporarse, argumentando falta de tiempo y falta de conocimiento de las áreas en las que se podía hacer mejoras. Por su parte, la directora y la docente, quien tiene doble plaza en la institución, desarrollaron conjuntamente los proyectos, pero de esta manera se rompían los principios de la gestión escolar. Lo anterior fue asumido por ambas directoras, como área de oportunidad para la mejora de la calidad del servicio educativo de sus escuelas y se decidió realizar las siguientes fases de la investigación sólo en la escuela de organización completa, debido a que las condiciones contextuales favorecían el desarrollo de ésta.

En el capítulo 2, se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales que le dan fundamento a la propuesta de intervención que se diseñó para dar solución al problema.

En esta investigación se optó por el enfoque cualitativo de las ciencias sociales y por el método de la investigación acción, por considerarlo acorde a la

problemática planteada y a los objetivos propuestos. Con este enfoque se buscó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en un proceso de interpretación, comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, así como profundizar en sus experiencias; es decir, la forma particular en que los involucrados perciben subjetivamente su realidad. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista 2010)

Se encontró acorde porque ayuda a comprender las formas particulares de participación de los docentes en los proyectos institucionales.

Para el logro de los objetivos propuestos se diseñó la fase de intervención, implementando actividades para favorecer el aporte de ideas para la elaboración de los proyectos, la comunicación respetuosa y efectiva entre los integrantes y generar la participación activa del colectivo.

Estas actividades se planearon y acordaron llevarse a cabo en las reuniones de consejo técnico escolar; obteniendo resultados notorios, con respecto a la fase de diagnóstico, en la realización de las actividades programadas, resultados que pudieron ser constatados con la aplicación de entrevistas a los docentes participantes al finalizar la intervención. Todo esto se describe en el capítulo 3

Al final del trabajo, capítulo 4, las autoras presentan los resultados de la aplicación de la estrategia y cierran este documento con las conclusiones a las que llegaron después de haber realizado todo el proceso de investigación. Destacando que la eficacia en el ámbito educativo viene por el desarrollo de la capacidad organizativa y pedagógica de la institución escolar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Este apartado presenta algunas investigaciones que se han hecho con respecto al trabajo colaborativo con profesores de distintas instituciones educativas. Estas investigaciones sirven como antecedente para la presente investigación.

Recientes investigaciones sobre el trabajo colaborativo en las escuelas, señalan que uno de los objetivos básicos que se persiguen es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en la gestión, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción.

Orellana Etchevers y Bravo Valdivieso (2000) en su investigación comentan la experiencia pedagógica colaborativa entre profesoras de aula e investigadores universitarios de Educación Especial, con alumnos de primero y de segundo año básico, pertenecientes a una Corporación Municipal de Santiago.

La hipótesis general de la investigación es que mediante una colaboración entre los investigadores de la universidad y las profesoras de las escuelas, los niños lograrán un mejor nivel de comprensión lectora y en procesos psicolingüísticos.

Los instrumentos utilizados para realizar las evaluaciones de los alumnos fueron algunos test y pruebas diseñadas por los investigadores.

Durante el desarrollo de esta investigación, que se realizó en tres años, las autoras aplicaron un modelo pedagógico en el que se realizaron tres formas de

colaboración entre los investigadores y las profesoras. Una de ellas, fue efectuar reuniones mensuales para compartir las experiencias y producir una retroalimentación entre las profesoras que aplicaban el modelo propuesto y los investigadores. Otra, fue visitar a las profesoras en la sala de clases para trabajar con los grupos en cursos; sirviendo de modelo en la aplicación de estrategias.

Los resultados señalaron diferencias significativas entre el grupo experimental y el grupo control en lectura y en lenguaje, al final del segundo año de seguimiento, a favor del primero. Estas diferencias desaparecieron en cuarto año básico, un año después que terminó el trabajo de colaboración con las profesoras.

En 2007, Traver y García López realizaron una investigación en la que se describe el proceso de construcción de un cuestionario-escala para medir la actitud del profesorado frente a la innovación educativa mediante técnicas de trabajo cooperativo. Para llevar a cabo su diseño y elaboración, se precisó de un modelo de análisis de actitudes y de un instrumento de medidas de las mismas, capaces de guiar su dinamicidad práctica. Se utilizó el trabajo colaborativo en el desarrollo de los instrumentos tipo Liker, porque metodológicamente se buscó del conocimiento de expertos para la definición de los constructos que integrarían el instrumento.

Como resultado, se pudo determinar que gracias a la participación de los expertos y los desarrolladores, el instrumento de indagación y medida actitudinal creado ofrecía un nivel alto de fiabilidad y una consistencia interna adecuada.

Estos resultados aconsejan su idoneidad como herramienta de medida de la actitud docente ante los procesos de innovación educativa.

María del Mar García Cabrera (2011) realizó una investigación para obtener el grado doctoral en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba. En ella se aplicó un enfoque de métodos mixto el cual se componía primeramente, de un proceso cuantitativo y posteriormente de uno cualitativo. Este estudio utilizó una perspectiva exploratoria y descriptiva, porque se pretendía obtener una información estadística y posteriormente, profundizar con datos cualitativos obtenidos de los participantes.

Se trabajó con dos grupos poblacionales diferenciados. Por un lado el alumnado y por el otro los profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba.

Para la recopilación de datos la investigadora aplicó un cuestionario dirigido al alumnado para obtener información de este grupo y otro cuestionario para los profesores de la institución en mención. Además, se llevaron a cabo tres grupos de discusión, uno dirigido al profesorado y dos al alumnado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba.

Los resultados obtenidos en esta investigación sirvieron de base para apuntar a una serie de acciones que contribuyeron a la mejora del diseño y desarrollo de experiencias cooperativas en el contexto de las aulas universitarias y en el trabajo entre los profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba.

Huertas y Rodríguez (2006, p. 102) indican que

un buen líder desarrolla modelos de trabajo colaborativo utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer en los objetivos grupales y ser emprendedor en beneficio de los mismos, y explican que la diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de la organización.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a lo largo del tiempo y aunque se haya dejado de pertenecer al equipo, el sentimiento de pertenencia se mantiene. Sí las reglas claras conservan la amistad, entonces éstas fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y los seguidores.

Con la implementación del trabajo colaborativo se tiene espacio para la búsqueda de soluciones creativas y viables para las diferentes problemáticas que rompen con ese sentido estructurado de la institución y permitan el establecimiento de un sistema horizontal.

Bustamante Pérez y Maldonado (2007, p. 272) en su artículo en relación al trabajo colaborativo, muestran que la actividad colaborativa produce resultados de alta calidad cuando los participantes comprenden que de la forma de tratar y de examinar determinada actividad, surge la interrelación y el diálogo, en la negociación y en la calidez de la palabra. Este estudio lleva a pensar en la necesidad de crear conciencia entre los docentes acerca de la importancia del vínculo interpersonal entre los miembros del grupo, para desarrollar actividades colaborativas generadoras de aprendizaje.

Reconociendo la importancia de trabajar de forma colaborativa dentro del contexto escolar, es necesario apropiarse de la idea que éste es un espacio para la transformación de la práctica docente y da respuesta a las problemáticas que se generan dentro del mismo; es necesario fomentar la participación de todos los docentes donde se propicie el intercambio de ideas, debates, ser críticos ante situaciones problemáticas que se presenten en el contexto escolar, crear ambientes de colaboración, de diálogo profesional y de interacción social.

En la investigación realizada por Magallanes Domínguez (2011) en el cual se aborda el tema del trabajo colaborativo, se destaca la participación de los docentes y su rol en las acciones del trabajo de aula y fuera de ella. La investigación fue realizada en dos contextos, indígena y medio general; ambos en el nivel de primaria con la intencionalidad de reflexionar el acontecer y lo que se desarrolla en los estudiantes que se encuentran en tal situación.

En esta investigación de corte cualitativo se menciona, con respecto a la función del docente, que

Como común denominador se pudo percibir que hay una discrepancia entre el discurso del docente y las acciones que realiza en el aula, ya que hay convencimiento de las fortalezas, bondades y metas del trabajo colaborativo, así como una asunción de que se trabaja con esa índole, situación que en la práctica se aleja mucho de la presencia de esas connotaciones colaborativas. (p. 109)

Por otro lado, la investigación doctoral de corte cualitativo, descriptivo y analítico; realizada por Espejo en el año 2002, sobre las prácticas pedagógicas orientadas a los problemas de enseñanza menciona que:

La colaboración orienta el trabajo en equipo, logrando intercambios, acercamientos y responsabilidades compartidas, esto es, convierte a las actividades que lleva a cabo el docente en elementos de formación para cuantos intervienen en ese trabajo al mismo tiempo que potencia la construcción del conocimiento profesional. (p. 155)

Estas investigaciones presentadas como antecedentes dan un panorama de lo que se ha investigado y hecho con respecto al problema de integración de los colegiados en el cumplimiento de los logros institucionales. También se puede observar lo acontecido al aplicar el trabajo colaborativo como estrategia para mejorar las problemáticas planteadas en éstas.

1.2. Descripción de los contextos

1.2.1. Social

Los Ejidos Emiliano Zapata y Vicente Guerrero, pertenecientes al Municipio de Hidalgo, Tamaulipas son las comunidades a la que pertenece la escuela donde se realizó la investigación de campo; cuentan con servicios públicos como energía eléctrica, agua potable, fosas sanitarias, teléfono, telégrafo, algunas calles pavimentadas, transporte público y seguridad pública.

Con respecto a la oferta educativa en las comunidades existe un jardín de niños y primarias; a un kilómetro de estas comunidades, en el ejido San José de Santa Engracia, hay una escuela secundaria técnica, y también a un kilometro

aproximadamente, en el ejido Guillermo Zúñiga, se encuentra el Centro de Bachillerato Técnico y Agropecuario No. 270.

Las viviendas se han construido con materiales propios de la región como son: palma, espiga, adobe, material, la mayoría de los pisos son de tierra, sobre todo el de las cocinas; cuentan con iluminación y cocinan con fogones en alto; aunque también hay que mencionar que existen construcciones de block y ladrillo.

Las principales actividades productivas de las cuales se sostiene la economía de la comunidad, son las relacionadas a la agricultura y la ganadería, en pequeña escala; debido a esto, la economía familiar no es estable. Se puede mencionar que el poder adquisitivo de los miembros de esta comunidad es bajo. Los niños que asisten a clases a esta escuela sólo cuentan con los útiles escolares más indispensables y al egresar de la misma no tienen muchas oportunidades de seguir estudiando ya que las comunidades no cuentan con escuelas de nivel superior.

Las condiciones económicas y culturales de las comunidades se ven reflejadas en el nivel académico de los padres de familia que difícilmente alcanzan la primaria terminada. Actualmente, se está trabajando con el nuevo modelo educativo de círculos de estudios del Instituto Tamaulipeco de Educación para los Adultos para alfabetizar a padres de familia.

Las comunidades tienen su cabecera en el municipio de Hidalgo, Tamaulipas, pero independientemente cada una de ellas tiene un gobierno legal constituido por un presidente del comisariado ejidal y un delegado ejidal de seguridad.

Sus principales vías de comunicación son: terrestre, vehículos automotrices, motocicletas, bicicleta, caballos, burros, carretas; los caminos son de terrecería transitables y su estado es regular, la comunicación se da con radio de banda civil, gran parte de la población dispone de medios de información y entretenimiento como televisión y radio.

La comunidad también cuentan con clínica IMSS-Solidaridad donde se consulta a toda la población en atención y prevención de enfermedades, y son atendidas por un doctor (a) y dos enfermeras.

1.2.2. Escolar

La escuela Marte R. Gómez ubicada en la comunidad descrita pertenece a la Zona Escolar 046 y al Sector Escolar No.12, es una institución escolar construida en un terreno de 5,250 m². Actualmente, su población escolar es de 160 alumnos distribuidos en ocho grupos, uno de primer grado, uno de segundo, uno de tercero, uno de cuarto, dos de quinto y dos de sexto.

El edificio escolar fue donado y fundado por el Ing. Marte Rodolfo Gómez Segura en 1940, época en la cual fungía como gobernador de la entidad. La construcción escolar tiene en el pórtico de la entrada, una pintura en fresco, firmada por el pintor Pedro Martínez, con fecha de diciembre de 1940. La pintura plasmada representa a la educación enfocada a la niñez y a la alfabetización.

El edificio es de construcción antigua, cuenta con dos aulas amplias (9.50 X 6.25 m.) e iluminadas, cuatro aulas con las medidas de 6.20X 6.50 m., por lo que las consideramos como un ámbito propicio para desarrollar el trabajo escolar. En esta misma construcción se encuentra adjunta, una pequeña biblioteca escolar,

formada por una colección de textos de “Rincón de Lecturas”, los que han servido de apoyo a los niños y maestros para adquirir o ampliar información sobre algunos temas, y un anexo donde se encuentra el material didáctico y el archivo de la escuela.

Dentro de lo que es el territorio de la escuela, al lado oriente del edificio, se encuentran los sanitarios para alumnos y maestros respectivamente, así como un foro al aire libre, al lado opuesto de éste, se ubica el busto tallado en mármol y marmolina color bronce del Ing. Marte R. Gómez circundado por un jardín de nueva creación.

En la ubicación sur, cuenta con un espacio, que funciona como un campo de fútbol delimitado; también está la cancha de básquet-bol, misma que en el ciclo escolar 2003-2004 fue techada con recursos del Programa Escuelas de Calidad. Esto, con el apoyo decidido de toda la Comunidad Escolar.

En esta misma ubicación, existen cinco aulas más, de 8 X 5.75 m., construidas por el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE). Una de éstas, es utilizada actualmente como dirección de la escuela y otra aula es empleada para Tecnología Educativa a partir del Ciclo Escolar 2003-2004, se llevó a cabo el programa de Red Escolar y cuenta con 24 computadoras y el mobiliario necesario para su funcionalidad y esta a su vez, es compartida en distintos horarios como laboratorio de inglés.

Al suroeste del terreno escolar, en una área de 750 m², hay plantados naranjos y dos frondosos árboles de aguacate; al poniente de éstos, fue construido en el Ciclo Escolar 2002-2003, un pequeño, pero imprescindible

Desayunador Escolar por parte del DIF estatal a través del CAPFCE, y en el ciclo escolar 2009-2010, se construyó un pequeño techumbre de 6X4 m. con recursos del Programa Escuelas de Calidad.

El edificio educativo tiene una construcción total de 10 aulas, una de éstas es utilizada como aula didáctica para atender a los alumnos que requieren atención de la Unidad de Servicio y Apoyo a la Educación Regular (USAER), y otra más, es empleada como sala de reuniones y conferencias, también se cuenta con un área destinada como bodega para resguardar el material didáctico que se utiliza en la clase de educación física y en los diferentes eventos que organiza la escuela.

Cabe mencionar que los niños de esta institución se benefician con el programa “Desayunos Escolares”, y más de la mitad del alumnado es beneficiado con el Programa Oportunidades y poseen becas que otorga el Programa Becario del Gobierno del Estado.

En cuanto a la organización laboral de esta escuela, se realiza en función a las normas establecidas por la Secretaría de Educación Pública mediante actividades previamente organizadas como son: Análisis del Plan y Programa de Estudiosos y exploración de los libros de texto del alumno, entre otras.

Por otro lado, de acuerdo a la normatividad regida por la SEP se cumple con los días laborales, períodos vacacionales, calendarización de celebraciones escolares, entre otras.

Sin embargo, el trabajo cotidiano en la realidad varía en cuanto a esta normatividad, pues la labor del docente no consiste solamente en el desarrollo del

proceso educativo en el aula, sino que está inmerso en una serie de actividades fuera del salón de clases: ceremonia de honores a la bandera los lunes y fechas que lo requieren: periódico mural, campañas de vacunación, guardias rotativas semanalmente, organización de eventos, concursos de aprovechamiento, de oratoria, ensayos para festejos como el 24 de octubre, 20 de noviembre, 24 de febrero, 10 de mayo, clausura de cursos. Además se organizan los convivios navideños para los niños y para festejar su día en el mes de abril, aniversario ejidal. (5 de junio). Todas ellas consideradas como actividades extracurriculares.

El cuerpo docente, quienes conforman la plantilla escolar, está integrado por un total de 12 mujeres y 10 hombres, que cumplen distintas funciones y comisiones al interior de la escuela; iniciando con la directora, auxiliar de la dirección, comisionado en red escolar, ocho docentes frente a grupo de los cuales cuatro participan en carrera magisterial en distintas categorías, psicóloga, trabajadora social, apoyo pedagógico, lenguaje y comunicación, dos maestros de inglés, uno de educación física, dos administrativos y tres de apoyo de mantenimiento del plantel.

Las relaciones interpersonales entre los mencionados son de respeto mutuo a partir del ciclo escolar 2002-2003, en ese período se ingresó al Programa Escuelas de Calidad y al Programa de Red Escolar; desde entonces existe una mejor participación y cooperación del personal docente para salir adelante en todo lo que se refiere a la educación de los alumnos.

En cuanto a las relaciones administrativas- docente –directivo, éstas son de confianza y de trabajo, siendo la directora y auxiliar de la dirección quienes

planean y organizan el trabajo escolar, haciendo la observación que puede haber sugerencias, adaptaciones o cambios por parte de los maestros, con la finalidad de que la labor emprendida sea eficiente, realizando decisiones compartidas.

Cumpliendo con las normas institucionales, solicita las evaluaciones a través de baterías de exámenes mensuales o bimestrales, el registro de asistencia, puntualidad, carpetas evaluativas, participación activa y práctica de valores, planeación programática. Todo con el propósito de llevar un control administrativo que está sujeto a supervisión por parte de la inspección escolar o cualquier otra autoridad por parte de la Secretaría de Educación Pública.

Entre otras actividades que realiza el maestro, están el atender a los padres de familia que acuden por diversas situaciones en el horario establecido para ello, que es de 12:30 a las 13:00 horas, así como cada bimestre para dar a conocer los resultados de aprovechamiento y el plan de trabajo para el siguiente período, asistir a las reuniones de consejo técnico convocadas por la dirección. Y la relación maestro-padres de familia gira alrededor del alumno, todo diálogo o comunicación que se establece, es para tratar asuntos relacionados con el trabajo educativo. Esta relación se da con la gran mayoría de los papás.

Lo anteriormente descrito, da un panorama de la ubicación y de las situaciones que rodean a la problemática detectada, la cual es descrita en el apartado siguiente.

1.3. Delimitación del problema

La organización escolar, puede ser facilitadora o puede llegar a ser obstáculo para la promoción del trabajo colaborativo entre docentes, por

consiguiente es importante que cada establecimiento escolar defina su propia organización en función de sus características particulares sin perder de vista los propósitos formativo de su competencia, lo que significa, el desarrollo de proyectos institucionales con base en las normas emanadas de la SEP, adaptadas a las necesidades educativas de la población escolar.

El trabajo grupal entre los docentes no se garantiza a través de crear normas, reglas formales o procedimientos estandarizados, éste se precisa de personas que lideren el proceso de cambio de manera más atractiva, creativa y dinámica de lo que se puede hacer en la escuela.

Entre las funciones que tiene el director están las de visualizar los problemas y buscar soluciones, sin embargo éstas no son siempre satisfactorias y de éxito, por consiguiente es importante que el director busque las soluciones involucrando al personal docente en las decisiones de gestión que se presenten dentro de la escuela y lograr dar proyección del trabajo que se realiza al interior de la misma.

Por lo que es importante considerar lo que menciona Bell (1992, p. 15) cuando menciona que “los directivos son las personas que más y mejor pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo colaborativo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes que trabajan en la institución organizados eficazmente”.

La escuela, objeto de investigación, presenta una realidad, que no favorece la participación e integración del colegiado en los proyectos

institucionales, aun cuando por parte del directivo exhorta a realizarlo en cada una de las reuniones de colegiado y en las actividades que ahí son desarrolladas.

La resistencia por parte de algunos docentes a trabajar colaborativamente en el cambio de la práctica docente y en la proyección del trabajo que se realiza al interior de la escuela, es notoria ya que prevalece el trabajo individualista, muestran actitud de conformismo ante lo que sucede en el entorno escolar.

Se presentan situaciones que afectan las relaciones interpersonales, creando conflictos laborales entre los integrantes del grupo ocasionando que no se cumple con el trabajo programado al inicio del ciclo escolar.

Esto tiene como consecuencia la desorganización en la ejecución de las actividades extracurriculares planeadas en las reuniones de colegiado; que se realizan dentro del mismo contexto, dando pie a comentarios por parte de los padres de familia sobre el trabajo que se realiza al interior de la institución y produciendo juicios sobre lo realizado, entre los docentes.

Lo dicho anteriormente nos lleva a plantear las siguientes interrogantes ¿Qué factores obstaculizan la integración del colegiado en el planeación y ejecución de los proyectos institucionales? ¿Cómo lograr la integración y participación del personal docente en las actividades de los proyectos institucionales de manera que se logren los objetivos establecidos?

1.4. Justificación

Hoy en día es trascendental reconocer la importancia del sentido de la colaboración y el trabajo colegiado en la práctica docente, inevitablemente, de la

constitución de equipos de trabajo que cumplan a su vez, en su funcionamiento eficazmente con un fin común.

Menciona Bell (1992, p. 45) que un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco.

Difícilmente puede promoverse el trabajo en equipo en organizaciones en las que las personas que tienen responsabilidades directivas no ejerzan un liderazgo a través del ejemplo mediante conductas en las que la colaboración, y la coordinación interna de la institución sean ejemplo a seguir.

El interés de llevar a cabo la presente investigación surge de la necesidad de conocer las causas que inhiben el trabajo de colaborativo entre los docentes de la escuela objeto de estudio, ya que éste es importante llevarlo a cabo para el logro de objetivos y metas propuestas por la misma escuela.

La importancia de que se dé la integración y participación de los docentes es por la necesidad de alcanzar los objetivos escolares para así crecer institucionalmente y fortalecer el desempeño profesionalmente del colegiado. A su vez para dar proyección a la escuela en el ámbito general.

Con la realización de esta investigación se fortalecen las relaciones interpersonales, se crean ambientes de trabajo colaborativo en el cuerpo docente, se ve reflejado en el aula. Además se fortalecen las relaciones con padres de

familia, autoridades educativas inmediatas y con la comunidad en general a la que pertenece la institución escolar.

Esta investigación puede servir también a otros directivos que tengan el mismo problema en su institución para conocer las posibles razones del problema en su institución y tomar alguna posible línea de acción.

1.5. Objetivos

Después de realizar el primer acercamiento a la realidad educativa y haber vislumbrado una problemática en el contexto escolar se plantearon los siguientes objetivos.

- Conocer las causas que obstaculizan la integración del colegiado en el desarrollo de los proyectos escolares.
- Aplicar estrategias en las que se favorezca el trabajo colaborativo para lograr la integración del colegiado y con ello lograr los objetivos principales de la institución.
- Analizar el impacto que tuvo la estrategia en la integración del colegiado a los proyectos institucionales, así como en la participación en el trabajo colaborativo para cumplir con la visión-misión de la escuela.

2. REFERENTES TEÓRICOS

2.1. La Gestión escolar

En la actualidad, la gestión escolar se ha convertido en el eje de la tarea de diversos investigadores y teóricos de la educación, quienes están volteando la mirada hacia la escuela básica con el propósito de revisar su dinámica y el comportamiento de sus actores.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (SEP, 2009, p. 41).

Hablar de la educación básica es referirse a las instituciones educativas de los niveles de preescolar, primaria y secundaria, pero para conocerlas a fondo es necesario caracterizar la gestión que en cada una de ellas se presenta.

La escuela primaria, como institución educativa, es una instancia importante dentro de la sociedad, ya que es la encargada de educar formalmente a los alumnos que a ella asisten con la firme atención de dotarlos de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores básicos que permitan a los estudiantes a incorporarse activamente a la sociedad. La escuela primaria tiene una tarea específica que debe concretarse a lo largo de seis años de trabajo, en las cuales los actores principales que son el director, maestros, alumnos y padres de familia deben unir esfuerzos para que todos los educandos alcancen los

propósitos educativos, aprendan lo que se pretende enseñarles y desarrollen las habilidades y actitudes necesarias para la vida.

Mintzberg y Stoner (1995, citados en SEP, 2009, p. 42)

asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Las líneas anteriores enmarcan la tarea fundamental de la escuela, es decir, la misión institucional hacia la cual deben encaminarse los esfuerzos cotidianos de directivos y maestros en función de brindar un mejor servicio.

En cada institución educativa se desarrollan diversos procesos que requieren de la participación activa de cada uno de sus miembros y del cumplimiento de roles y funciones acordes a cada actor. El director, como motor de la escuela, debe centrarse en el desempeño de actividades que impacten en el trabajo académico, administrativo y social, con el propósito de equilibrar acciones y conducir a la escuela por buen camino, los maestros deben centrarse en él para diversificar y mejorar día a día sus formas de enseñanza y brindar a los estudiantes mejores oportunidades de aprendizajes autónomo y permanente.

Para ello, surgió la gestión educativa que data de los años sesenta en el Reino Unido y en los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente, debido a lo cual tiene un bajo nivel de

especificidad y de estructuración, por estar en proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación esto constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica (Casassus, 2000).

La gestión concebida como un conjunto de ideas se remontan a primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos como Max Weber, quién estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático, se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización. La gestión también ha sido estudiada por administradores como Frederic Taylor y Henri Fayol; el primero desarrolló la gestión científica al considerar por una parte que la motivación laboral es generada por el interés económico y por otra, que el proceso generado del trabajo puede ser racionalizado por los administradores. Henri Fayol; racionaliza la función del trabajo pero ésta vez el de la dirección (Casassus, 2000).

La importancia promover el trabajo colaborativo entre los docentes es por la necesidad de crecer institucionalmente y profesionalmente, a su vez dar proyección a la escuela en el ámbito general, esto se alcanza sólo llevando un trabajo colaborativo y apoyándose mutuamente mediante las relaciones interpersonales armónicas y pedagógicamente trabajar la práctica docente empleando las dimensiones señaladas en los lineamientos del programa escuelas de calidad que contribuyen al logro educativo, al crecimiento y proyección de la escuela, estas dimensiones son: pedagógica, organizativa, administrativa, y de participación social, siendo ésta última considerada la que más orienta a conseguir

la proyección deseada de la escuela, porque se involucra la participación de todos desde las autoridades educativas, director, docentes, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad a la que pertenece la escuela.

El trabajar de forma colaborativa y lograr los propósitos como las metas propuestas en el plan de trabajo de escuela, dejan satisfacciones en lo personal y como grupo de trabajo, ya que la escuela proyecta lo realizado a su interior, se fortalecen las relaciones interpersonales, se crean ambientes de trabajo en el equipo docente donde prevalece el compromiso y el respeto, que este se ve reflejado en el aula, se fortalecen las relaciones con padres de familia, autoridades educativas inmediatas y con la comunidad en general a la que pertenece la institución escolar.

La gestión de la escuela es heterogénea e integral, ya que en ella confluyen una serie de factores de índole pedagógica, organizativa, administrativa y de vinculación con la comunidad, los cuales definen el rumbo de la institución y la dinámica de trabajo que ella se genera.

2.2. Modelo de Gestión Educativa Estratégica

El Gobierno Federal en la preocupación por lograr la mejora de la calidad de la educación incorporó en su Programa Sectorial de Educación 2007-2012 una propuesta de avanzada con la que se pretendía transformar la gestión de las instituciones de educación básica. Esta propuesta tomó forma como el Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

En el análisis que se hace de la gestión de las instituciones este modelo menciona que

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente (SEP, 2009, p. 43).

Estas tres grandes categorías de la gestión escolar involucran todos los ámbitos que constituyen la vida de las instituciones educativas del nivel básico. Según el MGEE (SEP, 2009) las tres categorías son:

- Gestión institucional. Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.(p. 45)
- Gestión escolar. El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para

desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (p. 47)

- Gestión pedagógica. Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (p. 48)

En esta investigación principalmente se abordó la categoría de la gestión escolar porque es en ésta en la que se circunscribe los aspectos relacionados a la planeación, ejecución y cumplimiento de los proyectos institucionales. Además está directamente relacionada con las conductas y actitudes de los diferentes actores educativos en su involucramiento y participación en el logro de la mejora y proyección de la escuela.

2.3. Función directiva

La transformación de la escuela es posible, en la medida que los actores educativos se involucren en el proceso y es el directivo la persona indicada para promover este proceso de cambio que requiere de un liderazgo firme que vele por el funcionamiento regular de la escuela, donde la responsabilidad laboral sea el elemento primordial, en la que se promueva la colaboración profesional para lograr la misión de la escuela, donde se propicie una cultura de evaluación cuyos resultados sirvan para estimular el buen desempeño y corregir las deficiencias

detectadas, así como propiciar el trabajo colaborativo y el acercamiento responsable de las familias a la escuela.

La escuela actual exige una nueva función directiva con las características anteriormente abordadas, tarea que resulta compleja para los directivos que han desarrollado por años su función utilizando sólo el sentido común, para ello la estrategia de trabajo colaborativo en la escuela primaria ha diseñado una serie de acciones con la finalidad de fortalecer la formación de los directivos con el propósito de que adquieran los elementos necesarios para el desarrollo óptimo de su labor directiva.

El proceso ha sido lento y sencillo, ya que, aunque con resistencia, se han reconocido las limitaciones presentes en el quehacer directivo y han aceptado el acompañamiento y las orientaciones del asesor para guiar a su personal a lograr la misión de la escuela e ir con ello, fortaleciendo su liderazgo pedagógico.

2.4. El trabajo colaborativo

Hoy en día, para quienes laboran como docentes resulta común hablar de trabajo colaborativo en los diversos campos educativos, y que tiene que ver con la aceptación del trabajo en equipo, siendo como el principal medio y recurso para satisfacer las necesidades educativas de las instituciones y, en este sentido, promoverlo como vía estratégica para que los docentes puedan acceder a acciones de formación continua desde su propio centro de trabajo.

Como punto de partida es indispensable concebir que el trabajo colaborativo es una necesidad y un derecho de todos los maestros, para alentar su propio desarrollo profesional desde su escuela, procurando instalar en esta

tarea, el análisis de la política educativa que orienta a la institución, como parte sustancial de las políticas públicas del estado y que concierne obligatoriamente a todos los ciudadanos, especialmente a los involucrados en el sector educativo.

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo (SEP, 2009, p. 64).

Es importante que todos los involucrados y programas institucionales que realizan acciones de actualización y superación profesional comprendan que la formación continua profesional debe tener conexión con la atención e intervención del docente en los problemas reales de la escuela.

El trabajo colaborativo debe ser un espacio especial de indagación, investigación y acción pedagógica que potencie la necesidad de formación interdisciplinaria entre los maestros, como posibilidades que vayan desde la búsqueda de bibliografía actualizada hasta la intervención de agentes externos, asesores o especialistas en alguna temática educativa.

Se trata en última instancia, de que el trabajo colaborativo sea un rasgo real y edificante en el perfil profesional de cada docente, asuma todos los riesgos y desaciertos que implica, romper la inercia del tradicionalismo pedagógico, que innovando, promuevan y desencadenen el deseo de cambio en el centro escolar.

Sin embargo, hay que estar conscientes, como decía Bell (1992)

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que deben de irse construyendo poco a poco. Se está hablando de una acción colaborativa en la que la discusión no es el objetivo, sino el medio en que las personas que desempeñan tareas directivas o de coordinación de grupos y equipos no renuncian a la responsabilidad, ni renuncian al control formativo del profesor (Programa Escuelas de Calidad, 2003, p. 9).

Con respecto al trabajo colaborativo otro de los conceptos encontrados es el que presenta la SEP (2009) en el cual menciona que:

se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de ideas en un estricto orden profesional (p. 65).

En el equipo de trabajo todas las aportaciones brindadas por sus integrantes deben ser tratadas de forma crítica y constructiva, por lo tanto, es necesario ser responsable para el trabajo final y establecer relaciones socio-afectivas positivas. Por lo tanto “un clima de ‘colegas’ es una condición clave para

asegurar el éxito de los propósitos fundamentales del equipo, puede facilitar tareas de organización para enfrentar retos complejos y representa además un bastión para otros desafíos” (SEP, 2009, p. 64).

2.5 El liderazgo para lograr el trabajo colaborativo

Con los cambios que se están dando en el ámbito educativo, gracias a las nuevas políticas educativas emitidas por organismos internacionales, las escuelas han tenido que redefinir los procesos y funciones que se dan dentro de ellas. Una de las principales funciones que ha sufrido cambios es la directiva. Quienes ejercen esta función han tenido que pasar del autoritarismo a la responsabilidad compartida o mejor entendida como liderazgo. El liderazgo puede definirse como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (UNESCO, 2000, p. 9).

Según la UNESCO (2000) el liderazgo consiste en compartir las responsabilidades y la toma de decisiones con quienes integran la comunidad educativa y así lograr de manera conjunta los objetivos que se planteen. Esta función principalmente está vinculada:

con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el

mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. (p. 9)

En esta investigación el liderazgo se conceptualiza como aquellas acciones que se realizan con la finalidad de generar una visión de futuro compartida, encaminada a inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, en las que todos los actores puedan hacer aportes sin ser sometidos a reglas universales y falsamente válidas (UNESCO, 2000).

2.6. El directivo como líder

Para que se pueda ejercer un liderazgo adecuado dentro de la institución se requiere que el directivo, quien tiene a su cargo la institución, se convierta en un verdadero líder porque éste “comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos” (UNESCO, 2000, p. 9).

Guerra y Sansevero (2008) mencionan que el directivo como líder debe desarrollar nuevas competencias que le permitan liderar a la institución hacia donde conjuntamente lo planearon. Entre las competencias más importantes se encuentran:

Competencia Comunicativa: el líder educativo desarrolla su capacidad para tratar a las personas, condición indispensable para lograr el éxito. Por ello, debe recibir y descifrar el flujo de información apropiada para la institución, así como transmitir los mensajes importantes al personal.

Competencia Orientadora: Como líder transformacional de la institución educativa, el personal directivo, debe contar con el apoyo incondicional del personal docente para lograr con efectividad los objetivos trazados, de allí, la necesidad de establecer unas relaciones armónicas con las cuales se facilita la labor encomendada.

Competencia Integradora: Buscar que todo el personal a su cargo trabaje de manera integrada para alcanzar las metas con efectividad, es una de la competencias del personal directivo como líder transformador. (pp. 342-344).

Es importante que el líder desarrolle estas competencias porque sin ellas sería muy complicado ejercer su liderazgo y esto impediría que se plantearan objetivos comunes y la institución no tendría una dirección fija hacia la cual dirigirse.

2.7. Participación social

La gestión escolar consiste en todas las acciones articuladas que encabezan las autoridades de una escuela con el fin de promover el mejoramiento de su funcionamiento y el incremento de la calidad de los servicios educativos que se ofrecen a la comunidad.

Esta gestión influye la participación de los miembros de la comunidad escolar, en quienes se espera que contribuyan de manera comprometida y sostenida a lo largo del tiempo, para aportar soluciones y estrategias creativas, con el fin de generar un clima de trabajo colaborativo que potencie un sentido de pertenencia hacia y para la escuela. (SEP, 2010) (B).

La participación social es un pilar fundamental para garantizar la

corresponsabilidad en los procesos de diseño e instrumentación de las políticas educativas, así como en las iniciativas y acciones de innovación y desarrollo educativo en las propias escuelas, de ahí la importancia de la participación de los padres de familia, la comunidad y el municipio en el establecimiento de redes sociales sólidas que permitan recobrar efectivamente las orientaciones del bien común con sentido solidario y corresponsable a favor de la educación.

2.8. Comunicación en la institución

Para que exista un buen funcionamiento dentro de cualquier organización, llámese escuela o empresa; y se logren alcanzar las metas que se plantean para ésta, existen diferentes factores que propician que las diferentes partes se mantengan en movimiento como engranes de una máquina. Uno de estos factores es la comunicación.

Katz y Khan (1986, citados por Llacuna Morera & Pujol Franco, s/f, p. 3) mencionan que “los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema”.

Al estar en funcionamiento cada una de las partes del sistema es más fácil alcanzar las metas establecidas en la institución porque es a través del intercambio de información, de ideas, opiniones e intereses como se avanza en la dirección adecuada. Es a través de la comunicación que los individuos interactúan entre ellos, utilizando símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones para lograr cohesión para trabajar juntos. (Llacuna Morera & Pujol Franco, s/f)

García Poyato Falcón (2009, p. 80) refiere que “la comunicación es un aspecto imprescindible e inherente a la dinámica de grupos, debido principalmente a que están formados por personas con un interés común”. Así en las instituciones educativas donde los docentes, el directivo y otros elementos del personal se relacionan y forman grupos y subgrupos, la comunicación que se dé entre ellos será determinante para lograr lo que de manera conjunta se propongan.

El directivo, como líder de la institución, debe buscar los mecanismos y las estrategias adecuadas para crear un ambiente en el que la comunicación asertiva sea el instrumento articulador de las acciones que se llevan a cabo en su institución. Debe lograr que, a través de ésta, sus colegas se sientan libres de expresar sus ideas y de desarrollar sus procesos creativos logrando así la identificación del personal con las metas institucionales. Al respecto Puyal (2001, p. 8) comenta que

uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Si el directivo es capaz de lograr este ambiente en la institución, el docente al sentirse parte de un grupo en el que es aceptado y sus ideas son valoradas y

reconocido su esfuerzo, participará en el cambio y se sentirá parte de él. Propondrá nuevas ideas y las apoyará para que sean aplicadas; y persuadirá a sus compañeros a que se unan a su visión. Además, con este ambiente de cambio generado por la buena comunicación, las nuevas formas de trabajo, las actitudes y el interés serán más fáciles de transmitir y aceptar. Llacuna Morera & Pujol Franco (s/f, p. 4) refieren que

la comunicación es un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Actualmente el sistema educativo impulsa la comunicación desde programas y proyectos educativos, apuntando con esto a la transformación de las instituciones escolares (García Poyato Falcón, 2009). Esta transformación debe ser iniciada desde la parte directiva de la institución implementando acciones donde la comunicación sea el elemento central. En esta investigación el uso de los procesos comunicativos toma un papel fundamental para el logro de los objetivos planteados.

3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Enfoque

Por las características del problema encontrado, se determinó realizar la presente investigación bajo el enfoque cualitativo, éste permite un entendimiento más profundo de las situaciones, sujetos y expresiones que rodean al problema. Con este enfoque se busca la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en un proceso de interpretación, comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, así como profundizar en sus experiencias, es decir, la forma particular en que los involucrados perciben subjetivamente su realidad. (Hernández Sampieri, Collado y Baptista, 2010)

El enfoque cualitativo es interpretativo de la experiencia cotidiana, es decir, se interesa por cómo las experiencias son vividas e interpretadas por quienes las viven, permitiendo aprehender la naturaleza subjetiva y racional de la realidad del contexto.

El enfoque antes mencionado se encontró pertinente para describir con detalle el tipo de relaciones que establecen los integrantes de la comunidad escolar, objeto de este estudio, la Escuela Primaria Marte R. Gómez, de los Ejidos Emiliano Zapata y Vicente Guerrero del municipio de Hidalgo en Tamaulipas.

El uso que se dio al enfoque cualitativo en este estudio fue analizar los comportamientos que asumen los docentes cuando participaron en la elaboración del plan de trabajo anual y se comprometieron al logro de las metas propuestas,

asimismo analizar el grado de compromiso profesional que muestran en las reuniones del consejo técnico escolar.

3.2. Método

Después de haber seleccionado el enfoque bajo el cual se realizó la investigación se llevó a cabo una revisión de los métodos cualitativos que se podrían utilizar para la recopilación de la información considerando las características de la problemática.

El método seleccionado fue el de la investigación-acción porque se tenía como finalidad resolver problemas cotidianos e inmediatos que se presentan en la institución objeto de estudio, pretendiendo propiciar un cambio en el trabajo que se realiza internamente, y lograr hacer que los docentes tomaran conciencia de su papel en el proceso de transformación de la escuela por medio de la práctica del trabajo colaborativo para dar solución a las problemáticas que se presentan en la elaboración de los proyectos escolares que contribuyan a dar la proyección de la escuela.

Stringer (1999, citado por Hernández Sampieri, Fernández y Bautista, 2010) señala que la investigación-acción se basa en tres fases esenciales de diseños que son observar, pensar y actuar, la investigación-acción es democrática, equitativa, liberadora y mejora las condiciones de vida de los participantes, al habilitar el potencial de desarrollo humano.

La problemática detectada requería de la aplicación de un método que permitiera hacer una reflexión de las prácticas que se realizaban en el centro de

trabajo y que permitiera también, transformar los valores que estaban asentados en la institución. Elliot (1987, citado por Cifuentes Gil, 2011, p. 60) menciona que

la investigación acción es una forma innovadora de desarrollo curricular: permite discernir, desentrañar y organizar lógicas implícitas al avanzar en unificar procesos institucionales; es un medio de apoyo al aprendizaje docente; permite describir formas de pensamiento práctico que subyacen a las reformas de currículo, para mejorar la práctica, implementar valores coherentes en la institución; incide en el desarrollo profesional y en el cambio educativo como 'innovación cultural'.

Por la riqueza de la información que se puede obtener y porque se puede hacer una transformación institucional es que se decidió seleccionar este método de la investigación-acción.

3.3. Sujetos participantes

Debido a que la problemática observada se presentó en los docentes que integran el colegio la institución se determinó que tanto para la fase de diagnóstico, como para la de intervención fueran los participantes. Por lo que el colectivo que participó en esta investigación estuvo integrado por la directora de la institución quien cuenta con estudios de licenciatura de educación preescolar y que cursa la Maestría en Innovación Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) quien además es una de las investigadoras de este estudio. Otra de los participantes fue una Licenciada en Educación egresada de la UPN y que actualmente estudia la Maestría en Innovación educativa en la misma institución,

aunque no es parte del colectivo institucional es parte de la bina de investigadoras que realizaron la presente.

El resto de los participantes estuvo integrado por seis docentes frente a grupo, tres con licenciatura de educación primaria, dos de ellos egresados de la Benemérita Escuela Normal Federalizada de Tamaulipas y otro de la UPN. Otros dos con licenciatura en educación secundaria egresados de la Escuela Normal Superior de Tamaulipas y una docente con licenciatura en preescolar egresada de la Escuela Normal de Educadoras “Estefanía Castañeda”, también la auxiliar de la dirección con estudios de normal básica y el docente responsable del aula de red escolar, con licenciatura en normal básica.

Dentro de la plantilla de los ocho docentes se observan tres niveles en cuanto a la antigüedad maestros: la primera entre 29 a 31 años; el segundo de 15 y 17, el tercero entre dos y seis años de servicio, este aspecto refleja la idea personal de los sujetos participantes ante las actividades que se plantean dentro de la institución. Esto también ha generado situaciones conflictivas entre los docentes con muchos años de servicio con aquellos que se encuentran en el último nivel de antigüedad, porque los consideran inexpertos para realizar las actividades académicas.

3.4. Instrumentos para la recopilación de la información

Para realizar una investigación bajo el enfoque cualitativo, es necesario utilizar una gran cantidad de tiempo para poder obtener información. Para esto se requiere de una diversidad de instrumentos que permiten una recolección de datos que posteriormente sirvan para generar información que permita encontrar sentido

o dar solución a un problema. La selección de estos instrumentos dependerá directamente del método seleccionado para realizar la investigación.

Cerda (1991, p. 240) comenta que “los instrumentos son los medios que sirven de punto de apoyo a los medios [sic] de observación, es decir, toda aquella tecnología que de una u otra forma nos ayuda a registrar y captar lo observado”.

En el caso de la presente los instrumentos seleccionados se describen en los apartados siguientes.

3.4.1. El video

El video es un medio tecnológico que funciona como apoyo para evitar la omisión de la información, y así tener la posibilidad de apreciar a fondo mediante la observación las acciones e interacciones sociales del grupo estudiado.

Pensar el uso del vídeo como herramienta de investigación y como parte de un currículo que busque acercarse a la realidad a través de sus imágenes y de los recursos técnicos, estéticos y expresivos que ofrecen los medios audiovisuales, en particular el vídeo, requiere considerar a la imagen no sólo como instrumento para almacenar, comprobar y verificar datos, sino como objeto y estrategia de investigación que posibilita el análisis y la reconstrucción de la realidad, así como diferentes lecturas de la misma.

El vídeo como parte activa de un proceso de investigación puede ser utilizado tanto como herramienta de trabajo, en cuanto que permite el seguimiento al objeto de estudio, o como producto final. Al respecto García Gil (s/f, p. 4) refiere que

Frente al uso del vídeo en procesos de investigación existen dos tendencias: una que considera al vídeo como apoyo a métodos y técnicas de investigación tradicionales como los grupos focales o las entrevistas; en este caso se utiliza como un registro que facilita la posterior transcripción del material obtenido. Bajo esta aplicación, el vídeo permite obtener mayor información por la posibilidad de registrar imagen y sonido. En el caso de entrevistas, el investigador puede ocuparse sólo de las preguntas y luego, al revisar el material de vídeo, enterarse de comportamientos, expresiones, factores ambientales y anímicos que pudieran afectar e intervenir en el desarrollo de la entrevista.

Este instrumento se aplicó durante la etapa de diagnóstico para recopilar información sobre lo que ocurría dentro de una reunión de consejo técnico para su análisis, para posteriormente realizar la transcripción de los datos recopilados en éste.

3.4.2. El cuestionario

Para la recolección de datos también se utilizó un cuestionario que consiste en una serie de preguntas que se entregan a una persona para que las responda de manera escrita. Cerda (1991, p. 311) hace referencia que

Tradicionalmente el término "cuestionario" ha tenido tres significados diferentes: como interrogatorio formal, como conjunto de preguntas y respuestas escritas, y como guía de una entrevista. En el primer caso tiene un significado amplio general, ya que se refiere a un conjunto de preguntas que se realiza en un interrogatorio, sin un orden formal determinado. En el

segundo caso, tiene carácter de técnica, ya que de un conjunto de preguntas escritas, rigurosamente estandarizadas, las cuales deben ser también respondidas en forma escrita. Y finalmente como guía de una entrevista, hace referencia a su condición de guía y programa para una entrevista o encuesta.

Por su parte Mckernan 1999 señala tres tipos de cuestionarios: el de preguntas cerradas; el de respuesta abierta, y el mixto, que incluye de los dos tipos de preguntas señaladas anteriormente.

Tomando en cuenta las características de la investigación se utilizó el cuestionario de tipo abierto en la fase de diagnóstico, que se aplicó a los ocho docentes de la institución, para conocer la perspectiva que tienen sobre el trabajo colaborativo, qué lo obstaculiza, y los beneficios que tiene de trabajar colaborativamente.

3.4.3. La entrevista

La entrevista es una técnica muy significativa y productiva que permite el acopio de datos mediante consulta o interrogatorio, puede ser administrado, con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes, la entrevista en otras palabras es un intercambio de información que se efectúa de persona a persona.

Cerda (1991, p. 259) afirma que

por medio de la entrevista se obtiene toda aquella información que no obtenemos por la observación, porque a través de ello podemos penetrar en el mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, su estado, sus ideas, sus creencias y conocimientos. De ello se deduce la entrevista

no es otra cosa que una conversación entre dos personas, una de las cuales se denomina entrevistador y la otra entrevistado. Estas dos personas dialogan y conversan de acuerdo con pautas acordadas previamente, se presupone que para realizar una entrevista debe existir una interacción verbal entre dos personas dentro de un proceso de acción recíproca.

Mckernan (1999) nos menciona que existen tres tipos de entrevista: la de tipo estructurada, que contiene una guía de preguntas elaboradas previamente y el entrevistador no se aparta de ellas; la semiestructurada, en la que el entrevistador trae una serie de preguntas, y conforme se dan las respuestas se hacen otro tipo de preguntas, y la no estructurada en la que el entrevistador no trae preguntas formuladas y deja en libertad al entrevistado a que hable sobre el tema que él desee.

El tipo de entrevista utilizada fue la de tipo estructurada y se aplicó a los seis docentes frente a grupo, al auxiliar de la dirección y al docente de red escolar involucrados en la investigación durante la fase de intervención, con la finalidad de conocer el punto de vista de los participantes en la elaboración del Plan Anual de trabajo de nuestra escuela.

3.4.4. Estándares de desempeño docente. Instrumento escalar tipo Likert.

En 2009 inició en México una reforma de educativa con la firme idea de elevar la calidad de la educación, a través de la evaluación de los procesos educativos y de las prácticas realizadas por sus actores. Con esta evaluación se pretende encontrar las fortalezas y debilidades que se encuentran en los elementos que conforman el sistema educativo.

Para realizar lo anterior, la Secretaría de Educación Pública, a través de las instancias federales y estatales, distribuyó un cuadernillo que contiene una serie de preguntas con las cuales los actores podrían realizar la evaluación de la práctica docente. Este instrumento se denomina Estándares de Desempeño Docente y fue diseñado por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Según la SEP (2010)

Los estándares de desempeño docente buscan, particularmente, acercarse al aula como lugar social donde se espera que algunos de los saberes socialmente contruidos sean aprendidos por los y las alumnas. Esta aproximación se realiza en complementariedad con los estándares curriculares (que marcan lo que los alumnos han de aprender y los maestros enseñar) y los de gestión de escuela (que hacen referencia a cómo se organiza la escuela para constituirse en plataforma del aprendizaje de los alumnos).

De tal forma, los estándares de desempeño docente son referentes del quehacer del maestro en el nivel del aula. Explicitan lo que el docente hace en el salón de clases y las maneras como lo hace durante el proceso de construcción del conocimiento con sus alumnas y alumnos, por lo que a su vez se erigen en referentes para la reflexión y la mejora continua. (p. 20)

Este es un instrumento diseñado bajo los principios de las escalas tipo Likert, la cual también es denominada método de evaluaciones sumarias, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. (Antz, 2010, p. 1)

La escala Likert se utilizó al culminar la fase de intervención con el colectivo escolar, es decir los docentes frente a grupo, auxiliar de la dirección y al docente del aula de medios y el directivo, con el propósito de evaluar las actividades realizadas en equipo.

3.5. Procedimiento en la investigación

3.5.1. Fase de diagnóstico

El interés por realizar esta investigación surgió a partir de las observaciones de distintas situaciones que se presentaron al realizar el trabajo colaborativo en las actividades de la escuela, como es la elaboración del proyecto anual de trabajo, así como otras actividades extraescolares organizadas al interior de la institución.

La problemática detectada involucra al colegiado escolar, solicitar su apoyo y autorización fue el primer paso para poder iniciar con esta investigación y determinar la factibilidad de la misma. Esto requirió organizar una reunión extraordinaria con los posibles participantes para presentarles la problemática que había sido detectada mediante la observación videograbada en una reunión

de consejo técnico. No fue necesario hablar con directivos, porque las investigadoras tienen esa función dentro de sus instituciones y fueron las primeras interesadas en solucionar la problemática

Una vez expuesta la problemática y los motivos para realizar la investigación, el colegiado estuvo de acuerdo en ser involucrados en ésta y participar en todo su proceso. Se pudo observar que los docentes se sentían motivados con la realización de las actividades de mejora de la problemática. Eso se pudo observar cuando una de las docentes ahí presente, comentó “va a estar muy interesante esta actividad porque si en realidad las cosas se hacen correctamente podemos mejorar en mucho la situación de la institución”, en mi opinión personal “considero que la directora no puede hacerlo todo, necesita de nuestro apoyo. Pero es necesario que nos comprometamos a realizar los cambios y las acciones que surjan del colectivo, porque si no vamos a seguir igual”. 08/31/11).

La finalidad de la investigación en educación es conocer (describir, comprender) con cierta precisión una determinada realidad educativa, sus características y funcionamiento, así como la relación que existe entre los elementos que la configuran. Ello facilita posteriormente, si es el caso, hacer valoraciones y diagnósticos adecuados de la misma, así como ciertas predicciones de su futuro funcionamiento, e identificar los factores que causan en ella determinados efectos (Martínez González, 2007, p. 18).

Por ello, la presente investigación inició con un proceso de diagnóstico que permitió conocer la realidad en la que se encontraba la institución en mención y

así poder encontrar y definir la problemática “La falta de integración de los docentes a los proyectos institucionales”. Surgiendo de esto unas interrogantes que guían el proceso en esta investigación.

Por otro lado también se pudo observar que un docente, que tiene más años de servicio, no tenía disposición para participar. Se mostró temeroso de ser evidenciado con el trabajo que se realizaría. Este docente mencionó que él no estaba de acuerdo en que se realizara pero que si el colectivo estaba de acuerdo él se incorporaría al proyecto.

Maestra en lo personal considero que no se debe de realizar ese tipo de actividades así nada más, porque luego quedamos expuestos ante mucha gente y es así como se pierde el prestigio de nosotros los maestros. Yo digo, si todos quieren participar estoy de acuerdo le entramos pero si debemos pensarle un poco. (08/31/11).

Como fue una situación expuesta por uno de los miembros del colegiado se les refirió que no deberían de tener miedo, que para su tranquilidad, las investigadoras se comprometían a guardar el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información que se obtuviera en el proceso; que ésta última sólo se utilizaría con fines académicos.

Posteriormente a lo descrito anteriormente y como paso siguiente en la investigación, se realizó una búsqueda de algunos antecedentes sobre el problema a investigar. Se encontraron algunas investigaciones al respecto de las cuales se pudo rescatar algunos aspectos importantes.

Continuando con el proceso de construcción el paso siguiente fue realizar una justificación que mencionara la relevancia que tiene esta investigación para la institución, los docentes y otros actores educativos. Además se plantearon los objetivos que se pretendían alcanzar al realizar la investigación.

Con base en la problemática detectada y después de realizar una investigación documental sobre los enfoques y métodos de investigación, se seleccionó el enfoque cualitativo y la investigación acción participativa como diseño.

Después de haber realizado la reunión para obtener la anuencia de los participantes, y como siguiente paso en la investigación, se dispuso a realizar una segunda reunión de consejo técnico en la cual, se recurrió a una videograbación para obtener datos precisos de las situaciones que se presentaban. Se pretendió que la grabación no alterara la conducta de los participantes por eso la grabación se hizo de manera que los participantes no percibieran que estaban siendo grabados durante la reunión de trabajo. Al finalizar la reunión se procedió a informar al colectivo que se había realizado la grabación y que se había hecho de ese modo para que no se sintieran incómodos con la cámara. Hubo comentarios al respecto que mostraban asombro y otros no aceptaban el hecho.

“Estuvo bien que lo hicieron así, porque si nos hubieran dicho no hubiéramos actuado de la misma manera como lo hicimos. Nos hubiéramos asustado con la cámara”. (28/10/11)

Por otro lado el docente que había presentado inconformidad en la primera reunión mostró molestia de haber sido grabado sin haberle avisado previamente.

“Eso no se debe hacer, yo creo que deben de avisarnos para prepararnos. Qué tal si decimos alguna palabra incorrecta o una mala palabra, todo eso va a salir en la investigación y yo no quiero que digan que soy un mal maestro”.
(28/10/11)

Nuevamente se le dio la explicación al maestro que lo que se pretendía era captar la realidad de la situación que por eso se había hecho de ese modo. Le recordaron que se había hecho un pacto de confidencialidad y que éste se respetaría durante todo el proceso de la investigación. El colectivo apoyó en esa situación pidiendo al compañero que no generara una discusión ya que todos se encontraban en la misma situación.

Después de resolver lo anterior y con la videograbación terminada, se realizó un análisis de ésta, de manera pausada para hacer anotaciones pertinentes que facilitaran comprender las actitudes que muestran los compañeros en el desarrollo de la reunión de consejo técnico. La videograbación dio muestra que los docentes asumen dos posturas, algunos muestran apatía o desinterés por integrarse en la organización y desarrollo de las actividades planeadas, mientras que otros muestran compromiso y responsabilidad por trabajar colaborativamente en el desarrollo de las actividades para ser programadas e integradas al Plan Anual de Trabajo, en el que se plantean las metas escolares.

Para dar sentido a lo observado se decidió transcribir los extractos más significativos de la videograbación en un cuadro de doble entrada el cual es una tabla que permite comparar información a través de un esquema cuadrículado. Estos datos se organizan en dos o más columnas, según las comparaciones que

muestre la lectura. En cada eje vertical se ordena la información teniendo en cuenta categorías, en el horizontal figuran las categorías de las comparativas que requiere la lectura (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2008, p. 36).

Teniendo las transcripciones organizadas en esta estructura se inició un proceso de análisis de los datos que permitiera encontrar las posibles causas de la problemática que se estaba analizando.

Algo que sobresalió en el análisis hecho fue que la mayoría de los compañeros no les interesa trabajar en grupo, se inclinaban a hacerlo individualmente haciendo cada quien lo que creían que era mejor para su persona y para su grupo. Se tomó nota de lo observado y se consideró, para la realización de la organización de las actividades de la siguiente etapa, la necesidad de cambiar la forma de trabajar entre el personal docente de la escuela, incluyéndose el directivo por ser el coordinador de las actividades que son programadas para el mejoramiento y proyección de la institución.

Por otro lado, para constatar lo observado en la videograbación y de lo anotado después de su análisis, se recurrió a la aplicación de un cuestionario de diez preguntas con el que se pretendía apoyar los resultados encontrados en el análisis de la videograbación y conocer la opinión personal de los compañeros sobre el trabajo colaborativo.

Antes de aplicar este instrumento se les informó el motivo por el cual se les encomendaba esta actividad y el interés que se tenía por mejorar los estilos y ritmos de trabajo entre el personal, se les notificó de los resultados de la videograbación y el por qué recurrir a otro instrumento, al enterarse de los

hallazgos mostraron asombro por no percatarse de ello en su momento, finalmente se reconoció lo importante y necesario que sería trabajar colaborativamente entre todo el personal.

Posterior a la explicación se continuó a resolver el cuestionario, el cual deberían de ser contestado honestamente para poder conocer más a fondo la realidad de la problemática presentada en nuestra investigación, éste se aplicó a todo el personal participante en esta etapa de la investigación dentro de la jornada laboral, al momento del receso, se mostró disponibilidad por su parte para resolverlo, ayudando con esto a conocer más de cerca la realidad que se tiene sobre el trabajo colaborativo entre el personal de la institución.

Para realizar el análisis de los datos recopilados en el cuestionario, se decidió concentrar las respuestas en un cuadro de doble entrada comparando las respuestas que dieron cada uno de los compañeros en la resolución de este instrumento, y de donde se puede ver más de cerca la problemática que presenta la institución: la falta de integración del colegiado en la planeación, organización y ejecución de los proyectos institucionales. Como resultado del análisis se obtuvieron las siguientes categorías.

- Comunicación entre el personal y directivo
- Disposición para el trabajo
- Responsabilidad y compromiso
- Cooperación.

Para lo cual se procedió a diseñar la estrategia intervención que logre la integración del colegiado.

3.5.2. Fase de intervención

La estrategia de intervención fue el trabajo colaborativo, estrategia para favorecer el logro de proyectos institucionales, con la cual se pretendía atacar la problemática encontrada.

Robles (2004, p.1) define el trabajo colaborativo como “Aquel que promueve en un determinado grupo, a realizar aportaciones que sean de manera individual o grupal, referente a las experiencias, comentarios, sugerencias y reflexiones comunes”.

Después de hacer una revisión teórica y conceptual acerca de lo que es el trabajo colaborativo y cómo se aplica según la RIEB. Se determinó diseñar actividades en las que se aplicara y ejercitara, la comunicación, el trabajo en equipo, compartir ideas, entre otros aspectos.

Se decidió ocupar el espacio de las reuniones de consejo técnico, cómo los días indicados para realizar cada una de las actividades y se determinaron qué instrumentos deberían de aplicarse para poder recoger información en éstas.

Para la fase de intervención se plantearon actividades a desarrollar para transformar la problemática detectada a la falta de integración y participación del personal docente en las actividades de los proyectos institucionales. La estrategia estuvo integrada por 3 actividades que se describen a continuación:

Actividad 1: Compartamos ideas.

Tiempo: 5 horas. Reunión de consejo técnico 1

Propósito: Favorecer la comunicación, el trabajo en equipo y el compartir experiencias de trabajo.

Descripción: Con esta actividad se pretende que los docentes y el directivo a partir del aporte de ideas y experiencias, organicen, sugieran las actividades y procedimientos a seguir para el logro de los proyectos institucionales.

Actividad 2: Hagámoslo juntos.

Tiempo: 5 horas. Reunión de consejo técnico 2

Propósito: Favorecer la comunicación y el trabajo en equipo que permitan generar compromisos con el logro de los objetivos institucionales.

Descripción: Con esta actividad se pretende que el cuerpo de docentes aporte ideas, organicen el trabajo y tomen decisiones sin la imposición por parte del director.

Actividad 3: Evaluación del trabajo colaborativo.

Tiempo: 5 horas. Reunión de consejo técnico 3

Propósito: Favorecer la comunicación y el trabajo en equipo a través del análisis de los logros alcanzado en las actividades anteriores.

Descripción: Se pretende analizar los resultados alcanzados con la aplicación de las actividades anteriores y dar a conocer a los docentes que el trabajo colaborativo favorece el logro de los objetivos institucionales.

La primera reunión de consejo técnico se empleó para la organización de actividades planeadas para el ciclo escolar donde se distribuyeron las comisiones previamente calendarizadas en el calendario escolar que rige la Secretaría de Educación Pública. En esta reunión se aplicó la actividad “Compartamos ideas”

donde se nombró a un responsable para su coordinación en la ejecución de la actividad, el cual tenía que proponer el proyecto y el resto del equipo sugerir ideas para un mejor resultado del trabajo realizado, favoreciendo con ello las relaciones interpersonales positivas entre el equipo docente y el directivo.

Considerando que para lograr la integración total de los docentes en el trabajo colaborativo es importante tomar en cuenta aspectos que son esenciales para su funcionalidad dentro del grupo de trabajo, primeramente hacer uso de una convocatoria por parte de la dirección hacia todo el personal docente, haciéndola llegar en tiempo y forma, argumentando los motivos por los cuales están siendo convocados a reunión, esto con el fin de que los compañeros estén enterados con anticipación de los puntos a tratar.

El diálogo es otro de los puntos importantes tomar en cuenta en cada una de las reuniones y debe de ser considerado desde que se hace llegar la convocatoria para la reunión.

Según Félez (2001, p. 18) el objetivo del trabajo en colectivo sería “llegar a procesos de autodeterminación basados en el diálogo”.

La comunicación es importante porque si no existiera entre los convocados a la reunión, ésta iría hacia el fracaso, por otro lado, también es un medio para lograr entender la diversidad de criterios entre los compañeros y llegar a tomar acuerdos en la organización del trabajo de la institución.

Posterior a la organización del trabajo para el ciclo escolar se dio inicio a la segunda reunión de consejo técnico, en el mes de septiembre (28/09/11), donde se convocó a todos los docentes, y a la secretaria para que llevara a cabo la

relatoría, dando inicio a las 8:30 a.m. y cerrando sesión a la 13:00 p. m. con un receso de media hora para almorzar, a esta reunión los convocados llegaron algunos más tarde que otros pero todos estuvieron presentes, se debatieron problemáticas que se presentan en las aulas en relación de conductas por parte de los alumnos y la falta de apoyo de los padres en algunas de las actividades que ameritan su intervención en equipo se sugirieron estrategias para dar solución a lo mencionado.

Otro punto que se abordó fue organizar las actividades correspondientes al mes de octubre que señala el calendario escolar en esta sesión se llevó a cabo la segunda actividad. Para la realización de ésta el directivo ya no distribuyó las comisiones como regularmente se hacía, sino que se les propuso que sugirieran las formas de llevarlas a cabo y donde se involucrara a todo el equipo de docentes.

Se sugirió por parte de una maestra que las fechas programadas en el calendario se las distribuyeran entre todos los maestros y así todos participarían de la misma manera. Además agregó que para las actividades invitaran a los padres de familia y autoridades ejidales (comisariados) para que también ellos se consideraran partícipes en las actividades escolares.

El resto de los docentes aprobaron la propuesta, el directivo solo señaló las fechas a realizarse durante todo el ciclo y cada docente escogió la fecha a celebrar según el mes de la guardia que le tocaría.

Se realizó la primera fecha (12 de octubre) marcada en el calendario, la cual no tuvo el éxito esperado dado que el maestro (próximo a jubilarse) no solicitó

el apoyo del resto de los compañeros como se había acordado, el mismo docente se encargó de coordinar la siguiente actividad (24 de octubre) y sucedió lo mismo, por lo que no se logró lo propuesto.

En la tercera reunión de consejo técnico se evaluaron las actividades realizadas, presentando manifestaciones de inconformidad por la forma como se llevaron a cabo; el directivo intervino y sugirió que se siguiera con la actividad “Hagámoslo juntos” propuesta en la asamblea anterior, agregando además, que en las siguientes reuniones se supervisaría el seguimiento para que se cumpliera como se había planeado.

La mayoría de los maestros presentes en la reunión no estaban de acuerdo con lo que comentó el directivo e hicieron mención que eran adultos y que deben de tener la actitud, el compromiso y la responsabilidad, que no necesitaban que la autoridad estuviera detrás de ellos, y comentaron al maestro que continuara con los proyectos programados, que él coordinara las actividades pero que pidiera el apoyo a los demás maestros para que apoyen con la participación de sus grupos, ya estando todos de acuerdo el directivo les comentó que brindaría el apoyo necesario a los docentes para que estas actividades se lleven con éxito.

Se llevaron a cabo las actividades programadas del mes de noviembre, la primera (2 de noviembre), la organización que llevó a cabo la maestra responsable de coordinarlas, apoyada por el directivo como de demás maestros alumnos y padres de familia, tuvo excelentes resultados.

Y fue ahí donde se dieron cuenta que las cosas cuando se quieren se logran y más aún cuando se hace trabajo de equipo la carga de trabajo se reduce.

Después de lo observado, los maestros trataron de mejorar el trabajo presentado con anterioridad, surgiendo entre los maestros una competencia no expresada de querer hacer mejor las cosas que los demás y lo importante que se cuenta con el apoyo de los padres para el desarrollo de las actividades. Esto es en relación a la realización de las actividades cívico-culturales.

Por otro lado, también en reunión de consejo técnico se continuó haciendo conciencia de lo importante que es trabajar en equipo y todos por un mismo fin, en este mismo espacio se dio oportunidad para plantear problemáticas y situaciones que se presentaban cotidianamente, se procuró dar solución entre todos los presentes y fue aquí donde también el directivo aprovechó para evaluar el desempeño de las comisiones y autoevaluar el desempeño de la práctica docente en el aula. Fue aquí donde se aplicó la tercera actividad de la estrategia “Evaluación del trabajo colaborativo” para conocer los logros alcanzados.

Durante las siguientes sesiones de consejo técnico programadas dentro de esta etapa se estuvieron realizando registros de observación de lo que acontecía en cada una de las actividades que proponían las investigadoras para no perder detalle y poder obtener más información para el momento del análisis.

Al finalizar la estrategia de intervención primeramente se recurrió a la entrevista, la cual se dirigió solamente a los docentes frente a grupo y comisionados de la escuela, su aplicación se dio durante el desarrollo de la reunión de consejo técnico, para la cual las investigadoras previamente habían programado. Se les explicó que la entrevista se aplicaría al final de reunión porque primeramente, las investigadoras querían realizar las actividades de la estrategia

con el involucramiento de todos los miembros de colegiado escolar y siguiendo los fundamentos del trabajo colaborativo; para que después de haber experimentado los cambios en la formas de trabajar, ellos pudieran expresar su opinión sobre esta nueva forma de hacer las cosas. La entrevista tenía el objetivo de conocer la opinión que se tiene sobre el trabajo colaborativo a nivel escuela y de cómo éste influye de manera positiva en la realización de los proyectos institucionales.

Antes de iniciar con la entrevista se les mencionó la dinámica para contestar las diez preguntas previamente elaboradas y que ayudarían a conocer el punto de vista de cada uno de los docentes frente a grupo y de los comisionados.

Como última parte de la estrategia de intervención se aplicaron los estándares de desempeño docente que es un instrumento de evaluación que la OEI, a través del gobierno federal y estatal, hace llegar a las instituciones educativas para que realicen evaluaciones de los procesos educativos y de la práctica de los actores de las instituciones escolares. Este instrumento es una escala tipo Likert con éste sólo se evaluaron los logro de desempeño tanto de los docentes como de las actividades logradas y no logradas, este tipo de medición de resultados resultó eficaz para evaluar los objetivos señalados y propuestos en la presente investigación.

Sin perder de vista el logro de los objetivos propuestos en la investigación se prosiguió al análisis de la información de la etapa de intervención. Se inició con la transcripción de las entrevistas y de los registros de observación; además del análisis de las respuestas de los estándares de desempeño. Posteriormente se utilizaron cuadros de doble entrada para seleccionar comentarios e ideas que

manifestaban los participantes, así como las observaciones de las investigadoras, para crear subcategorías que posteriormente se podrían transformar en categorías que permitieran entender de mejor manera los resultados. El producto de dicho análisis fueron las siguientes categorías:

- Desarrollo del trabajo colaborativo
- Participación del colegiado en los proyectos institucionales
- Fortalecimiento de la comunicación a través del trabajo colaborativo

Para la presentación de los resultados, en el capítulo 4, se diseñaron unos códigos que permiten mantener las normas de confidencialidad que se deben seguir en cualquier investigación de tipo social.

Para las aportaciones de los docentes se determinó utilizar la letra D seguida de un número consecutivo, por ejemplo D1. En los extractos que se hacen a los cuestionarios y entrevistas se determinó utilizar las letras C y E respectivamente, ED1 y CD1, por ejemplo. Para los extractos tomados de registros de observación el código asignado se integró por las letras RO, acompañadas de la fecha en que se realizaron dichos registros.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado se hace la descripción de los resultados encontrados en el análisis de los datos que se recopilaban a través de los diferentes instrumentos aplicados. Para su presentación se organizaron en las dos fases en que se realizó la presente investigación. Con la presentación de este apartado se da respuesta a dos de los objetivos planteados en esta investigación los cuales son: a) Conocer las causas que obstaculizan la integración del colegiado en el desarrollo de los proyectos escolares y b) Analizar el impacto que tuvo la estrategia en la integración del colegiado a los proyectos institucionales y la importancia que tiene su participación en el trabajo colaborativo para cumplir con la visión-misión de la escuela y así elevar la calidad de la educación

4.1. Fase de diagnóstico

4.1.1. Conceptualización del trabajo colaborativo

El análisis de los resultados obtenidos mediante la ejecución de los instrumentos fue conocer las causas y consecuencias que trae al no realizar el trabajo en equipo y a su vez conocer los obstáculos que se presentan para que no se realice de manera eficiente.

Como una consecuencia a esta problemática es hacer evidenciar el trabajo de los docentes en determinado momento, así como también se inhibe la visión y misión de la escuela y se ve opacada la proyección de la misma ante los padres de familia, como a la comunidad en general. Y esto en algunos casos hace que opten por inscribir a sus hijos en otras instituciones educativas cercanas a esta comunidad.

Los docentes señalan que el trabajo colaborativo, genera la necesidad de organizarse, distribuirse las tareas, planificar el trabajo de toda la escuela, ya que estamos ante estrategias democráticas, donde debemos aprender a aceptar opiniones, a no hacer aquello que uno quiere, sino lo que decide la mayoría, llegar a acuerdos, dar argumentos y razones de peso. Además que el trabajo colaborativo debe entenderse

como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de ideas en un estricto orden profesional (SEP, 2009, p. 65).

El personal mostró diversidad de criterios en relación al trabajo colaborativo, por ejemplo:

(CD2) “Que el trabajo colaborativo se realiza entre todas las personas que interactúen con el grupo desde maestro alumno- personal centro de trabajo y padres”.

(CD3) “Es trabajar en equipo y ver todos los puntos de interés”.

(CD4) “Es cuando cada elemento que participa en la escuela colabora activamente en las actividades que la institución necesita para lograr la proyección a la comunidad y que fortalece la unión entre compañero”.

(CD6) “Cuando los docentes aportamos ideas sobre un tema específico y nos hacemos partícipes del mismo”.

Las percepciones que cada docente tiene de trabajar colaborativamente, se debe a la facilidad de integrarse y a la capacidad de la función que cada quien desempeña dentro del contexto escolar.

La mayoría de los docentes se inclinan a realizar un trabajo colaborativo, ya que en él se pueden compartir experiencias pedagógicas y en compañerismo se logran dar soluciones a problemáticas que pudiesen presentarse cotidianamente al interior de la misma.

Sin embargo, como dice Magallanes (2011, p. 109)

Como común denominador se pudo percibir que hay una discrepancia entre el discurso del docente y las acciones que realiza en el aula, ya que hay convencimiento de las fortalezas, bondades y metas del trabajo colaborativo, así como una asunción de que se trabaja con esa índole, situación que en la práctica se aleja mucho de la presencia de esas connotaciones colaborativas.

4.1.2. Comunicación entre el personal y directivo

La comunicación y el diálogo, fortalecen las relaciones entre el equipo docente y contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos por el grupo de trabajo, esta categoría ayuda a conocer las causas que pueden llegar a obstaculizar el trabajo que se realiza en las reuniones de consejo técnico, ya que éstas en ocasiones no son del todo satisfactorias debido a la falta de comunicación y diálogo que se da dentro de éste.

Cuando se cuestionó a los docentes sobre los factores que ellos consideraban que afectaban el trabajo colaborativo la principal causa que

comentaron fue la comunicación entre el directivo y los docentes. Esto se puede evidenciar en las respuestas dadas por los docentes que manifestaron “La comunicación favorece el trabajo colaborativo” (CD6).

(CD8) “Que haya una buena comunicación entre el personal y el directivo ayuda mucho”.

Por otro lado en el cuestionario realizada a otro docente mencionó que “Debe haber una comunicación para confrontación de ideas en los colegiados para llegar a los acuerdos” (CD5).

Guerra y Sansavero (2008) mencionan que el líder de la institución educativa debe contar con diferentes competencias que le permitan guiar a sus compañeros. Una de estas competencias es la comunicativa

Con la cual, el líder educativo desarrolla su capacidad para tratar a las personas, condición indispensable para lograr el éxito. Por ello, debe recibir y descifrar el flujo de información apropiada para la institución, así como transmitir los mensajes importantes al personal. (p. 342)

El reto principal de trabajar en forma colaborativa es la cooperación y apoyo mutuo entre todo el personal de la institución, asumiendo compromisos con responsabilidad en el desarrollo del trabajo diario de la escuela.

Durante una de las reuniones colegiadas en la que se realizó un videoregistro uno de los docentes mencionó la importancia de mantener una comunicación abierta y oportuna entre el personal que integran el colegio, éste mencionó “Maestras me parece muy bien que se preocupen por querer integrar a todo el colegio en las decisiones institucionales, sugiero que para que se dé

más fácilmente haya apertura en la comunicación entre usted y nosotros los maestros. Que se escuchen las opiniones de todos" (R/O17/08/2011).

Lo anterior evidencia que uno de los primeros obstáculos que desfavorecen el trabajo colaborativo es la falta de comunicación entre los docentes y quien dirige la institución debido a que van surgiendo situaciones que están fuera del alcance del director y que limitan la comunicación entre ellos. Muestra de ello es la negativa de los docentes a trabajar colaborativamente en los proyectos institucionales.

4.1.3. Disposición para el trabajo

Algunos docentes en las reuniones de consejo técnico no se hacen partícipes en la organización de las actividades agendadas en la reunión, evidencia de ello fue su actitud de queja, expresando "¿por qué hoy?", "¿por qué a esta hora?", "¿cuánto nos vamos a tardar?", por mencionar algunas expresiones de desacuerdo de trabajar en grupo.

Un claro ejemplo de la falta de responsabilidad y compromiso que muestran los docentes ante la integración a los proyectos escolares se evidenció cuando durante la reunión un docente se molestó por el horario en el que se estaban realizando las actividades. "Maestra ¿por qué no podemos hacer la reunión más temprano? ahorita ya es hora de salida. Yo prefiero irme a mi casa a hacer otras cosas personales. Además yo ya me voy a jubilar y de nada me sirve que participe en las decisiones de esos proyectos si ya ni los voy a alcanzar" (R/O 17/08/11)

En este contexto de valoración de la disposición para el trabajo se apreció que dos de los docentes, principalmente, asumieron una actitud negativa ante las

actividades que se estaban realizando y es posible que este comportamiento respondiera a que estaban por iniciar su proceso de jubilación por eso muestran desinterés por trabajar en equipo.

Por otra parte, dos docentes cuentan con doble plaza y tampoco se incorporan al trabajo, éstos por lo regular no asisten o llegan tarde, argumentando que esto se debe a que el director del otro centro escolar donde laboran en el turno matutino no les permiten salirse para cumplir con la reunión de consejo programada. Cuando la directora les cuestionó sobre su llegada tarde a la reunión uno respondió “Ya sabe maestra que venimos de la otra escuela y no nos podemos salir antes de la hora. Si usted quiere a mi déjeme fuera de las actividades al fin que no tengo tiempo de apoyarla en eso, no tengo tiempo la verdad”. (R/O 17/08/11)

Integrarse al trabajo de equipo, hacen que surjan discrepancias entre los compañeros, ya que creen que el directivo les permite no asistir. Sin embargo, hacen pensar que es por la actitud negativa que tienen a trabajar en grupo ponen de pretexto el permiso que no les conceden los directivos.

La falta de interés por involucrarse en la organización de los proyectos institucionales es porque existen situaciones de índole personal o administrativas que se dan dentro del contexto de la escuela. Este es otro factor que obstaculiza la integración del colegiado a trabajar colaborativamente en la construcción y ejecución de los proyectos institucionales.

4.1.4. Responsabilidad y compromiso

Se considera que el personal docente en su mayoría carece de esta cualidad por la disposición de dar más fuera del horario de clases, permanencia en las reuniones y de ser puntuales cuando se le convoca en un determinado horario, en otras ocasiones están presentes pero enfocados en otras cuestiones o de plano no asisten por tener otros compromisos que consideran que son más importantes que estar en las reuniones de consejo programadas por la dirección.

También al cuestionárseles sobre los factores que obstaculizan el trabajo colaborativo uno de los docentes comentó “Es que no hay espacios adecuados para eso, todo quieren que lo hagamos fuera del horario de trabajo. Se deben hacer las reuniones dentro del horario de trabajo para favorecer el trabajo colaborativo” (CD.8) Otro de los docentes comentó “Considero que los horarios en los que se realizan las actividades no favorecen el trabajo colaborativo, todos se quieren ir” (CD.9)

Otro punto considerado como obstáculo al trabajo colaborativo es el incumplimiento de comisiones, sin importar que éstas proyectan lo que se realiza conjuntamente al interior de la misma. Sin embargo, esta acción de trabajar colaborativamente al 100%, no se da ya que algunos docentes cumplen superficialmente resaltando con esto la deficiencia de su responsabilidad pero sobre todo queda en tela de juicio la incapacidad del docente de llevar a cabo la realización de su comisión.

Hubo muestras de molestia por parte de algunos docentes que se quejaban sobre la falta de compromiso y responsabilidad por cumplir con las comisiones

encomendadas y así llevar a buen término los proyectos planteados. “Miren compañeros yo estoy de acuerdo en que todos tenemos algo que hacer, pero no es justo que sólo algunos participemos. La vez pasada no realizamos la ceremonia porque a un compañero se le olvidó organizarse para los honores de ese día. Me parece muy irresponsable de su parte. Imaginen que hubiera estado la supervisora, cómo hubiera quedado la escuela”. (R/O 15/03/12)

La falta de compromiso por parte de algunos integrantes del colegiado obstaculiza el logro de los proyectos institucionales y el trabajo colaborativo.

4.1.4. Cooperación

Es necesario e importante contar con la participación de todos lo que conforman el equipo docente involucrándose principalmente el directivo, auxiliar de la dirección y docentes comisionados, ya que todos y cada uno tiene a bien responsabilizarse con una comisión como mínimo.

Una posible explicación de que los compañeros que no se integran al trabajo de equipo muestran la falta de profesionalismo, ya que sólo piensan en el sueldo y en los horarios de salida para decir ya hemos cumplido.

Se organizaron las actividades de la estrategia a seguir en la fase de intervención y se aplicó un cuestionario a todo el personal de la escuela en relación a lo que para ellos es trabajar colaborativamente, del cual se obtuvieron los resultados que a continuación describen los docentes lo siguiente.

Señalan que el trabajo colaborativo, genera la necesidad de organizarse, distribuirse las tareas, planificar el trabajo de toda la escuela, ya que señalan que estamos ante estrategias democráticas, donde debemos aprender a aceptar

opiniones, a no hacer aquello que uno quiere, sino lo que decide la mayoría, llegar a acuerdos, dar argumentos y razones de peso.

En general el personal docente coincidió en destacar los aspectos positivos del trabajo colaborativo como se ejemplifica en las siguientes aportaciones.

“Que el trabajo colaborativo se realiza entre todas las personas que interactúen con el grupo desde maestro alumno- personal centro de trabajo y padres” (CD2)

“Es trabajar en equipo y ver todos los puntos de interés” (CD3).

“Es cuando cada elemento que participa en la escuela colabora activamente en las actividades que la institución necesita para lograr la proyección a la comunidad y que fortalece la unión entre compañero” (CD6)

“Cuando los docentes aportamos ideas sobre un tema específico y nos hacemos partícipes del mismo” (CD4).

El punto de vista que cada docente tiene de trabajar colaborativamente, se debe a su capacidad intelectual y a la capacidad de la función que cada quien desempeña dentro del contexto escolar.

Sin embargo, aun cuando la mayoría de los docentes se inclinan a realizar un trabajo de equipo, ya que en él se pueden compartir experiencias pedagógicas y en compañerismo se logran dar soluciones a problemáticas que pudiesen presentarse cotidianamente al interior de la escuela, algunos de los docentes dan muestra de resistencia a trabajar colaborativamente argumentando que son próximos a jubilarse o por apatía a trabajar en equipo, esta situación vivida constituye un obstáculo para el logro de los proyectos escolares

Cabe hacer mención que el cuestionario que se aplicó a los docentes también se aplicó al personal de apoyo y servicios del plantel, intendentes y administrativos para conocer su opinión respecto a trabajar en equipo en el desarrollo de las actividades extraescolares, la mayoría mostraron en sus respuestas la oposición por integrarse al trabajo de equipo voluntariamente, argumentando que sus funciones son muy distintas, sólo se incorporan a las actividades cuando la autoridad inmediata lo indica como parte de sus responsabilidades.

De lo descrito anteriormente, origen del análisis de los datos, surgió la necesidad de desarrollar una estrategia de intervención que permitiera la integración del cuerpo docente a los proyectos institucionales. Los resultados de dicha estrategia se describen en el apartado siguiente.

4.2. Fase de intervención

4.2.1. Desarrollo del trabajo colaborativo

El trabajo en equipo avanzó en torno a una dimensión que trasciende de una técnica a un proceso centrado, ya que como individuos interactuamos socialmente, dependiendo unos de otros y respetando la visión de cada uno de los involucrados en el proceso de la investigación.

Al cuestionarse a los docentes sobre la mejora en la colaboración y los beneficios que esto había traído algunos de ellos comentaron, (ED1) “Si ya que es muy importante la colaboración para compartir los aprendizajes”.

(ED2) “Es de primordial importancia ya que por medio de la colaboración se pueden desarrollar diversas estrategias de trabajo”.

Con respecto al trabajar colaborativamente para mejorar los logros institucionales y que de manera conjunta se siguiera una meta respondieron.

(ED3) “Claro que nos permite aprender de los demás y que otros aprendan de uno”.

(ED4) “Es indispensable el trabajo colaborativo ya que sin él no se puede llegar a acuerdos en los que todos o la mayoría se unan para sacar adelante las metas de la escuela”.

El trabajar colaborativamente produce cambios y transformaciones de esquemas tradicionalistas (individual) a prácticas innovadoras (social), con el propósito de emplear nuevas formas de enseñar a la niñez del presente y del futuro, con una percepción abierta democrática y participativa.

(ED7) “Es muy importante trabajar a la par ya que se logran grandes beneficios en la enseñanza-aprendizaje”, (ED6) “Trabajar de manera conjunta e integrada favorece el aprendizaje de los niños”, (ED4) “El trabajo colaborativo favorece de manera significativa a la organización de la escuela”. Por eso es importante señalar que dentro de la institución

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo (SEP, 2009, p. 64).

Los docentes aprenden a compartir ideas, recursos, apoyos y planifican colaborativamente la distribución de actividades en reuniones de colectivo, cumpliendo con el compromiso y responsabilidad de cada uno de los docentes que conforman un determinado contexto educativo, ya que con esto se generan ambientes que posibilitan el desarrollo de habilidades comunicativas y sociales, favoreciendo la organización del trabajo en equipo, para llegar a plantearse metas a corto plazo que contribuyan a brindar una educación de calidad y mejoramiento como el acondicionamiento de la institución educativa.

Otro punto importante que favorece el trabajo colaborativo es la función del Consejo Técnico ya que es el espacio propicio para la autoevaluación del trabajo y desempeño y la autoreflexión de los docentes. Al respecto los docentes comentaron, (ED7) “Realizar reuniones de consejo, para comentar, analizar y tomar acuerdos que beneficien a todo el plantel”.

(ED5) “Fomentar las reuniones de consejo haciendo hincapié en la importancia de la participación de todos los involucrados”.

Los entrevistados manifestaron que el trabajo colaborativo, genera la necesidad de organizarse, distribuirse las tareas, planificar el trabajo de toda la escuela ya que señalan que estamos ante estrategias democráticas, donde debemos aprender a aceptar opiniones, a no hacer aquello que uno quiere sino lo que decide la mayoría, llegar a acuerdos, dar argumentos y razones de peso.

Por lo tanto “un clima de “colegas” es una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales del equipo, puede facilitar tareas de

organización para enfrentar retos complejos y representa además un bastión para otros desafíos" (SEP, 2009, p. 64).

El personal mostró diversidad de criterios en relación al trabajo colaborativo lo que permitió entender cómo ellos lo conceptualizaban desde la función que desempeñan dentro de la institución. Como escribe Emerson (1983, pág. 24), "Las descripciones íntimas detalladamente el contexto y los significados de los acontecimientos y escenas importantes para los involucrados".

Por otro lado se consideró que en un 80% de los docentes se inclinaron a realizar un trabajo de equipo mensualmente, ya que en él se pueden compartir experiencias pedagógicas y en compañerismo se logran dar soluciones a problemáticas que pudiesen presentarse a nivel grupo como institucionalmente. Cabe señalar que el 20% restante de los docentes existe la resistencia a trabajar colaborativamente argumentando que son próximos a jubilarse o por apatía a trabajar en equipo.

El personal de apoyo y de servicios del plantel un 75 % muestra negatividad a integrarse al trabajo colaborativo voluntariamente argumentan que sus funciones son muy distintas, sólo se incorporan colaborativamente cuando la autoridad inmediata lo indica como parte de sus responsabilidades.

El 25% restante muestra actitud positiva integrándose libremente a todas las actividades calendarizadas por la institución escolar.

Lo anterior permitió evidenciar que con la aplicación de la estrategia de intervención se logró mejorar la comunicación y el trabajo colaborativo entre los

docentes y el directivo lo que permitió una mejor integración del colegiado a los proyectos que la institución se replanteó.

4.2.2. Participación del colegiado en los proyectos institucionales.

Dentro de las ventajas de trabajar colaborativamente en el grupo docente, es que existe una participación funcional, y esto indica que todo marcha bien, entonces es necesario continuar el proceso de integración para lograr consolidar el colegiado en la institución.

Al analizar la información se detectó que los obstáculos que existían, la resistencia al trabajo colaborativo, el trabajo individualista, la apatía, entre otros; se habían debilitado y se observó una mejor comunicación y participación entre los docentes y el directivo.

Durante el desarrollo de una de las actividades prevaleció el entusiasmo por parte de los docentes quienes hicieron propuestas para la ejecución del proyecto del festejo “día de muertos”. Esta sesión fue evidente la mejora en la actitud y participación de los docentes. Incluso algunos de ellos hicieron la presentación de sus propuestas utilizando recursos tecnológicos.

Inició su participación diciendo “Compañeros les quiero mostrar mi propuesta para que me den su opinión. Como les digo es una propuesta, si quieren la podemos utilizar, claro con mejoras que ustedes propongan. Anoche hice una presentación en la computadora para presentárselas como debe de ser”
(D3) (R/O 25/11/11)

Esto causó sorpresa entre los docentes porque en otras ocasiones este docente había mostrado algo de resistencia a la participación. Incluso había

mostrado una actitud de rechazo a la participación en cualquiera de los proyectos a los que se les había invitado a participar.

Lo anterior evidencia que el directivo fortaleció una de sus competencias, en específico la competencia integradora con la cual líder de la institución “buscar que todo el personal a su cargo trabaje de manera integrada para alcanzar las metas con efectividad, es una de la competencias del personal directivo como líder trasformador” (Guerra y Sansevero, 2008, p. 344).

En ocasiones se presentan situaciones de envidia, los ascensos laborales, o simplemente porque unos se sienten los preferidos de la autoridad inmediata, la sobre carga administrativa por parte de las autoridades educativas (programa desayunos escolares, convocatoria, programa Ver Bien para Aprender Mejor, entre otros), delimitan el tiempo dedicado a la enseñanza, la falta apoyo por parte de los padres de familia en las actividades extraescolares y las actividades programas por la institución.

La clave para lograr que un equipo funcione adecuadamente radica, en primer lugar, de la reorganización del trabajo. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los docentes trabajen en forma grupal o si se deben integrarse en un equipo, bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos descubriendo es esto la fortalezas y debilidades de trabajar en equipo colaborativamente. No se

debe olvidar que “un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo (SEP, 2009, p. 64).

El trabajo colaborativo se da entre un grupo de personas con un mismo fin, metas y resultados a alcanzar; caracterizándose por la comunicación fluida entre el grupo, basadas en relaciones de confianza y apoyo mutuo.

Desde la perspectiva del docente, si se está convencido de lo que se hace y se apuesta por el aprendizaje colaborativo, se observa una gran cantidad de beneficios y efectos positivos del trabajo de la escuela.

A lo largo de las actividades de intervención se pudo constatar, que en las dinámicas empleadas se generó un ambiente positivo y de cordialidad entre los docentes lo que permitió limar algunas fricciones que se habían presentado en otras ocasiones. Uno de los docentes comentó.

“Que bien estamos trabajando en esta reunión, hasta ni parecemos los de las reuniones anteriores. A poco no es muy padre poder trabajar así todos aportando ideas y permitiendo que los demás opinen. Las ideas se integran más fácil de esta manera, bueno así me siento yo” (D6) (R/O 25/11/11)

Los docentes entrevistados, señalan al llevar a cabo el trabajo colaborativo cooperativo se trabajan dos objetivos fundamentales: aprender unos de otros y preocuparse de que todos aprendamos a trabajar conjuntamente para un mismo fin.

Según los docentes, el aprendizaje que se da mediante el trabajo colaborativo permite trabajar desde los valores: respeto, solidaridad, tolerancia, participación, se aprenden a seleccionar, a elegir, a dar valor a aquello que realmente lo posee al trabajar colaborativamente, y todo desde un liderazgo compartido por todos los miembros del grupo.

Al cierre de las actividades se pudo observar cómo se había logrado integrar de mejor manera el colegiado. Se observó una mejor actitud por participar en los proyectos institucionales. El permitirles la participación abierta y haberles delegado las responsabilidades a los docentes generó un ambiente de tolerancia, participación y entusiasmo. Esto fue muy evidente porque se terminó por lo menos el desarrollo de un proyecto, situación que no se había logrado anteriormente.

4.2.3. Fortalecimiento de la comunicación a través del trabajo colaborativo.

Uno de los aspectos más importantes dentro de cualquier organización, y aún más en una institución escolar, es la comunicación. A través de ésta los integrantes de la escuela se relacionan e integran, constituyéndose en grupos afines con intereses en común.

Uno de los hallazgos encontrados al analizar la información recuperada durante la etapa de intervención fue la mejora en la comunicación, principalmente entre los docentes quienes se observaron cohesionados y dispuestos a cooperar en las actividades propuestas por las autoras.

Una de las participantes, que es de nuevo ingreso en el plantel y que se había mostrado siempre participativa en las actividades comentó: “Maestra con estas actividades me siento más segura, siempre me he sentido a gusto

trabajando aquí. Tengo poco tiempo aquí y me siento bien pero ahora me siento más integrada al grupo porque soy parte de los proyectos con mis ideas” (D1)

Con respecto a lo anterior Puyal (2001, p. 8) comenta que

Uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Se realizaron varias pausas durante la aplicación de las actividades para que los docentes pudieran tomar algunos alimentos, para que pudieran relajarse o para que pudieran atender sus necesidades fisiológicas. Durante una de esas pausas fue muy satisfactorio observar como la convivencia que antes no existía, se generaba entre los compañeros. Dos de los participantes comentaban sobre uno de los proyectos que se habían propuesto, otros se preparaban algunos alimentos para almorzar, pero la gran mayoría formaron un grupo riendo y bromeando de lo acontecido en la reunión. (R/O 25/11/11)

Con lo observado en la descripción anterior se puede afirmar que “la comunicación es un aspecto imprescindible e inherente a la dinámica de grupos, debido principalmente a que están formados por personas con un interés común”

(García Poyato Falcón, 2009, p. 80), y es a través de ésta que los docentes pudieron integrarse y generar un sentido de pertenencia.

Por su parte el directivo, parte de la bina de investigadoras, al implementar la estrategia de intervención generó un ambiente propicio para que la comunicación fluyera adecuadamente entre ella y los docentes. Rompió con prácticas tradicionalistas y permitió que los docentes tomaran decisiones y acuerdos con respecto a la organización y ejecución de los proyectos institucionales como se muestra en el siguiente registro de observación.

“Compañeros me gustaría que decidiéramos las actividades que vamos a realizar para las fechas festivas que tenemos para el resto del año. Vamos a hacer propuestas, las anotamos en el pizarrón para después votamos por la que consideremos que sea la mejor o si gustan podemos hablar fecha por fecha, determinar lo que se va a hacer, acordamos las comisiones y quién las va a tomar” (Dir)(R/O 25/11/11). Los docentes se dispusieron a tomar decisiones y uno comentó “Creo que la segunda propuesta es mejor porque así ya avanzamos sobre algo en concreto y vamos tomando los acuerdos necesarios, porque si lo hacemos de la otra forma no vamos a terminar y no va a quedar nada aterrizado” (D1) (R/O 25/11/11). Esto muestra lo que Llacuna Morera & Pujol Franco (s/f, p. 4) refieren cuando mencionan que

la comunicación es un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa

de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Uno de los hechos que permitió observar la mejora en la comunicación fue cuando uno de los docentes con mayor antigüedad de servicio, quien había presentado renuencia a participar en la estrategia de intervención, mostró sus emociones con respecto a los cambios que se estaban dando. Se acercó a una de las investigadoras y comentó “En serio que estoy sorprendido con lo que está ocurriendo con los compañeros, yo pensé que no iba a funcionar esto de implementar actividades. Te confieso que estaba asustado con lo que puede pasar, ya sabes que uno está viejo y le tiene temor a las cosas nuevas, pero ahora con toda esta juventud no me queda más que acoplarme, sino estos me van a dejar muy atrás y entonces si me voy a querer jubilar más pronto. En serio, que quiero aprender, apóyenme maestra para poder participar en los proyectos, también quiero ser parte” (R/O 25/11/11).

Con esto se puede afirmar que la estrategia de intervención que se aplicó tuvo el impacto que se había esperado. Se logró la consolidación de los docentes en un grupo integrado y compacto. Se propició una nueva cultura de participación en la que los docentes pueden aportar sus ideas, socializarlas con el colegiado, llegar a acuerdos y tomar decisiones sobre los proyectos institucionales.

Por último, la bina de investigadoras resalta la importancia que tiene la comunicación dentro de las instituciones, más aún, cuando se pretende integrar un

grupo consolidado que trabaje de manera colaborativa para cumplir con los proyectos que la institución se plantee.

CONCLUSIONES

Considerando el análisis de la estrategia de trabajo colaborativo para promover la integración del personal docente, en la elaboración del proyecto institucional podemos concluir lo siguiente: que al trabajar en equipo se fomentan los valores universales como la responsabilidad, solidaridad, respeto y amistad.

Cabe reconocer que los valores reflejan la personalidad y cultura del ser humano y producen cambios positivos en su actuar cotidiano, todo esto favorece las relaciones interpersonales y la compartición de experiencias.

Se presentó la propuesta del proyecto ante los docentes buscando la aceptación y colaboración para involucrarlos en un proceso de cambio de la visión y misión de la escuela mediante un trabajo colaborativo.

Al inicio se presentó resistencia al trabajo colaborativo por parte de algunos de los docentes, porque hubo necesidad de sensibilizarlos en la integración del trabajo buscando las mejoras que se obtienen al trabajar colaborativamente.

En el desarrollo de la investigación se recurrió a la literatura de diferentes autores para comprender la realidad que se presentaba en el contexto escolar, y nos ayudaran a implementar las actividades que condujeran al cambio.

Dentro de las reuniones de consejo técnico se empleó la estrategia del trabajo colaborativo logrando innovar las prácticas de los docentes en el desarrollo de las actividades asignadas y programadas en el proyecto institucional.

Se puede decir que la escuela Marte R. Gómez cumplió con las expectativas de la investigación, más no se quiere decir que aquí termina, sino por el contrario esto da la pauta a continuar con la investigación hasta llegar a lograr

los propósitos de alcanzar la misión y visión de la escuela que se desean alcanzar para el futuro.

La estrategia aplicada generó un mejor ambiente laboral en la institución. Hubo una notable mejora en la comunicación entre el directivo y los docentes, así mismo entre los docentes. La participación en la planeación y ejecución de los proyectos que se tenían para la institución mejoró visiblemente. Los docentes aportaron ideas, tomaron decisiones y llegaron a acuerdos que permitieron que los proyectos tuvieran éxito.

La estrategia también contribuyó a que los docentes estuvieran conscientes de que sólo trabajando colaborativamente se logran resultados con éxito y se logra dar la proyección del trabajo que se realiza al interior de la escuela y de la escuela misma a la sociedad.

Los docentes aceptaron que innovando sus prácticas, fortaleciendo las relaciones interpersonales y compartiendo experiencias se pueden alcanzar las metas propuestas en cada proyecto institucional.

Englobando el proceso de desarrollo de la investigación, se puede decir que para las autoras fue un proceso de aprendizaje continuo que permitió determinar la importancia que tiene la investigación educativa en los procesos de gestión que se viven dentro de una institución. Este aprendizaje deja la puerta abierta a otras investigaciones que se podrían realizar para seguir mejorando en las diferentes dimensiones de la institución con el fin de alcanzar la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Anda, B. d., A. B., Aguinaga Vázquez, P. & Ávila González, C. (2010). El trabajo colaborativo y la inclusión social. *Redalyc* , vol. 10, (núm. 12)
- Antz (2010). Escala de Likert .Utilizada prácticamente por todos los estudios de investigación, esta escala suele tener serios inconvenientes y limitaciones. Newsletter. Recuperado el 20 de noviembre de 2012 de http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*
- Cerda, H. (1991). Los elementos de la Investigación. Bogotá: El Buho. Recuperado el 16 de enero de 2013 de <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Cifuentes Gil, R. M. (2011). Diseño de proyectos de investigación. 1ª.Edición. Buenos Aires, Argentina. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- De Vicente Algeró, F. J. (2004). El Profesorado y los retos del sistema educativo actual. En Conocimiento Educativo Ministerios de educación y Ciencia Secretaria General de Educación Instituto Superior de Formación del profesorado. http://books.google.com.mx/books?id=pQsXhVqbuTsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Elliott, (1978) y; Walker, 1985. Hook, (1985, p. 267), citados por Mckeman. Instrumentos de *El Cuestionario* Antología Seminario de Tesis I Año 2011.

- Espejo, T. E. (2002). Prácticas pedagógicas orientadas a los problemas de enseñanza- aprendizaje que desarrollan los docentes de la Facultad de Odontologías de Rosario. Recuperado el 27 de febrero de 2013 de <http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/1531/36-160-1-PB.pdf?sequence=1>
- Gairín Sallán, J. (2003 p. 51) citado por Sanchez V, María A, Aceves N, antonieta, k., Cordero Arroyo, y otros. (2008). *La colegialidad invisible en la educación básica. perfiles educativos* , vol. xxx (119), 55-71. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=13211156004>.
- García Cabrera, M. M. (2011). Análisis del trabajo en grupo como estrategia formativa en las titulaciones de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba. Tesis doctoral. Recuperada el 27 de febrero de 2013 de <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/6170/9788469480281.pdf?sequence=1>
- García Gil, M. E. (S/F). El vídeo como herramienta de investigación. Una propuesta metodológica para la formación de profesionales en Comunicación. Recuperado el 19 de enero de 2013 de <http://www.cesfelipesecondo.com/revista/articulos2011/Monica%20Garcia.pdf>
- García Poyato Falcón, J. R. (1 de Febrero de 2009). *Intituto de investigación y desarrollo educativo*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California:

<http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>

Gobierno del Estado de Durango. (2012). *Programa Escuelas de Calidad. ¿Qué es el PEC?* México. Recuperado el 18 de enero de 2013 de <http://www.educacion.durango.gob.mx/es/pec>

González, Kenneth Jiménez; Huertas; Rodríguez. (2008). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. (D. d. Educativa, Ed.) *Revista de Educación* (12), 3-14.

Guerra, D. y Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. Laurus. 14. Recupero el 16 de febrero de 2013 de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111892017>

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Mexico, D.F.

Huertas, J. y Rodriguez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. En Jiménez González, K. (2009). *Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en eltrabajo colaborativo*. Redalyc , Vol. 33 (Núm. 2), pp. 95-107. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44012058007>

Jiménez González, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en eltrabajo colaborativo. *Redalyc* , Vol. 33 (Núm. 2), pp. 95-107.

Llacuna Morera, J. & Pujol Franco, L. (s/f). *La comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Magallanes Domínguez, J. E. E. (2011). El trabajo colaborativo como estrategia de aprendizaje en alumnos de situación extraedad. Recuperado el 25 de febrero de 2013 de <http://www.cchep.edu.mx/docspdf/cc/124%20El%20trabajo%20colaborativo%20como%20estrategia%20de%20aprendizaje%20-%20Jose%20Magallanes.pdf>

Marisabel Maldonado, P. (2007) *El Trabajo Colaborativo en el Aula*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. No.023 (Vol. 13) pp. 263-278. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v9/ponencias/at14/PRE1178757572>.

Martínez González, R. A. (2007). La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes. FARESO. Madrid, España.

Orellana Etchevers, E. & Bravo Valdivieso, L. (2000). Investigación y experiencia de trabajo colaborativo con profesoras: un seguimiento de los alumnos. Estudios Pedagógicos, (26) 79-89. Recuperado el 26 de febrero de 2013 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173514139006>

Programa Escuelas de Calidad (2003). *Para desarrollar el trabajo en Equipo*. Módulo de apoyo. Versión preliminar sujeta a revisión. Recuperado el 18 de junio de 2013 de

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

Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa, [en línea] 5campus.com, Sociología. Recuperado el 13 de abril de 2013 de <http://www.5campus.com/leccion/comui>.

Robles, P. (2004). Estrategias para el trabajo colaborativo en los cursos y talleres en línea. Revista e formadores, 3, p.1 http://e-formadores.redescolar.ilce.edu.mx/revista/no3_04/Trabajo%20colaborativo.pdf.

Sallán, G. (2003). Estrategias de formación para el cambio organizacional. (Armengol Asparó, Ed.)

Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid:: McGraw-Hill.

Secretaría de Educación Pública (2009). El modelo de Gestión Educativa Estratégica. Recuperado el 25 de enero de 2013 de http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf

Secretaría de Educación Pública (2010). Estándares de desempeño docente en el aula para la educación básica en México. México, D.F. Recuperado el 25 de noviembre de 2012 de

http://asignaturadeartes.files.wordpress.com/2011/11/estandares_desemp_doc_enel_aula_de_educ_basica_en_mexico_esp.pdf

Secretaría de Educación Pública (2010) (B). Orientación para activar la participación social en las escuelas de Educación Básica. México, D.F.

Subirats, J. y Nogales, I. (1989). Maestros, escuelas, crisis educativa, condiciones del trabajo en Bolivia. Navarro Rodríguez, M. (2001). En *Escuela y Organización Escuelas, directivos y maestros en conflicto, una expectativa organizacional* artículo de investigación. Recuperado el 20 de junio de 2012 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/342/34241604.pdf>

Subsecretaría de Educación Básica (2012) *Acerca del PEC. Quiénes somos*. México. Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/pec/>

Traver, J. A. y García López, R. (2007). Construcción de un cuestionario-escala sobre actitud del profesorado frente a la innovación educativa mediante técnicas de trabajo cooperativo (CAPIC). Revista Electrónica de investigación Educativa, 9 (1). Consultado el 26 de febrero de 2013 de <http://redie.uabc.mx/vol.9no1/contenido-traver.html>

UNESCO (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los proceso de transformación educativa. IIPE Buenos Aires Argentina. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de <http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo.pdf>

Universidad Autónoma de Guadalajara. (2008). Taller de Habilidades para el aprendizaje. Guadalajara, Jalisco, México.

Universidad de Guadalajara México.

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=68815138005>

Vázquez S., M. A., Nishikawa Aceves, A., K., Cordero Arroyo, G. y otros. (2008).

La colegialidad invisible en la educación básica. *Perfiles Educativos* , Vol.

XXX (119), 55-71.