

TRABAJO COLEGIADO; ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y DE APRENDIZAJE EN LA ESCUELA NORMAL DE LOS REYES ACAQUILPAN. ESTUDIO DE CASO

ARACELI LÓPEZ CHINO. DR. RAMÓN REYES LAURELES

TEMÁTICA GENERAL: PROCESOS DE FORMACIÓN

RESUMEN

En la presente investigación se enuncian los resultados del trabajo colegiado y de academias institucionales desarrollado en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan (ENRA), éste se realiza los días jueves de 7:00 a 9:00 horas, permite cumplir con propósitos definidos claramente en una agenda por sesión, derivados de un Plan de Academia por Grado que los docentes en conjunto y de forma colegiada desarrollan visualizando tareas en común. El objetivo de nuestra investigación es revelar como se trabajan las academias, reconocer las estrategias de enseñanza y aprendizaje más utilizadas, las más funcionales y menos funcionales a los docentes de acuerdo con el plan de estudios 2012.

Es una investigación de corte etnográfico mediante la modalidad de estudio de caso. El caso lo constituyeron 39 docentes que laboran en la ENRA en el Municipio de la Paz, Estado de México. La información mostrada se genera directamente del contexto escolar-real de los sujetos. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, el cuestionario, un seguimiento por escrito y grabaciones por sesión que permitieron describir, explicar e interpretar el trabajo y actitudes de los protagonistas.

Los resultados revelan que las actitudes docentes ante la colaboración, corresponden a formas de cultura predominantes, se remiten a la práctica del individualismo, balcanización, colegialidad artificial y cultura de colaboración, pero la situación social, política e ideológica que vive la profesión docente, invita a los protagonistas de las academias a trabajar en colegiamiento.

Palabras clave: colegiamiento, balcanización, colaboración-cooperación, colegialidad-artificial, individualismo.

Introducción

El objeto de estudio de esta investigación tiene que ver con el desarrollo de las academias institucionales, su dinámica interna y el impacto a los 102 estudiantes de la licenciatura en educación primaria. Nos apoyamos del método etnográfico bajo la modalidad de estudio de caso. El objetivo general consistió en favorecer la formación de docentes en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan (ENRA), considerando las orientaciones curriculares que señala el plan de estudios (PE) para la formación de maestros, a partir de reuniones de trabajo colegiado, al intercambiar estrategias metodológicas y experiencias exitosas de enseñanza y aprendizaje como partes fundamentales del enfoque y perfil de egreso de la Reforma Curricular 2012. Esto fue posible al llevar un seguimiento minucioso de cada una de las sesiones, evidencias que permiten describir, explicar e interpretar las prácticas docentes de los formadores, las actitudes y diferencias en el colegiamiento que tienen sus repercusiones en el ámbito educativo de la institución.

De acuerdo con Barraza y Barraza (2014) los términos colegiamiento, trabajo colegiado o colegialidad hacen su aparición en el escenario de las políticas educativas a partir de la reforma educativa iniciada a finales de los años ochenta, principios de los noventa y con mayor fuerza a partir de la reforma curricular 2012 para las escuelas normales formadoras de docentes. Se plantea la necesidad de que los colectivos docentes realicen trabajo conjunto, tomen acuerdos y decisiones en torno a las formas para desarrollar el quehacer docente y la gestión institucional.

La SEP (2003:11) señala que “El trabajo colegiado aumenta la coherencia de la actividad institucional, permite el desarrollo de actividades pedagógicamente enriquecedoras y favorece las actitudes de colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de las responsabilidades individuales y colectivas”.

En la ENRA, el trabajo colaborativo forma parte de un Proyecto Académico Básico (PAB) y es claramente no competitivo. Los docentes de la institución (3) directivos, (6) investigadores educativos, (11) pedagogos A y (19) docentes frente a grupo, forman el cuerpo de 39 docentes, quienes trabajan el plan de estudios vigente (Acuerdo 649), que corresponde a la reforma curricular 2012 en donde el plan de estudios para la formación de maestros de educación primaria se estructura a partir de tres orientaciones curriculares: enfoque centrado en el aprendizaje, enfoque basado en competencias y flexibilidad curricular, académica y administrativa.

El enfoque centrado en el aprendizaje cuestiona el paradigma de la enseñanza repetitiva, de corte transmisivo-receptivo, que prioriza la adquisición de información declarativa, inerte y descontextualizada, mientras que el enfoque basado en competencias desarrolla en los docentes en formación la posibilidad de movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos cuando se enfrentan a una situación problema, donde al encarar la situación, re-construyen el conocimiento,

propongan una solución y tomen decisiones en torno a posibles cursos de acción y lo hagan de manera reflexiva.

Es importante tener presentes las orientaciones que rigen la licenciatura en educación primaria pues hacia allá van encaminados los esfuerzos de las diferentes academias institucionales, pues siguiendo a Little (1982), por colaboración definimos una forma de trabajo que se caracteriza por la toma de decisiones conjuntas acerca de la vida en la escuela y por compartir las tareas de enseñanza y de aprendizaje, al considerar la planificación conjunta e intencional con los colegas, de modo que se produce un apoyo y aprendizaje mutuo.

Nos queda muy claro que estamos formado docentes, que se rigen bajo un plan de estudios que precisa el cumplimiento de un perfil de egreso, caracterizado por señalar directamente las competencias genéricas y profesionales a alcanzar por los estudiantes, las actividades que proponen las unidades de aprendizaje en las cuales son afines los cursos, las formas de evaluación semejantes, las situaciones didácticas que recuperan el aprendizaje por proyectos, el aprendizaje basado en casos de enseñanza, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje en el servicio, el aprendizaje colaborativo, así como la detección y análisis de incidentes críticos, todas ellas orientadas a promover el aprendizaje auténtico en los alumnos.

Además de considerar los problemas personales de los involucrados; éstas situaciones y otras tantas de corte académico son las que se discuten dentro de las diferentes academias, generalmente con una mirada propositiva, luchando contra los grupos de resistencia que no podemos evitar, pero, procurando en la medida de lo posible, ser sistemáticos en los procesos. También se gestionan asesorías y cursos-taller para capacitar y actualizar a la academia general de docentes

Semanalmente, los días jueves se realiza una reunión de dos horas (7:00 a 9:00 horas), donde las academias institucionales trabajan de acuerdo con un calendario de reuniones de academia y trabajo colegiado, programadas, al inicio de cada semestre según corresponda (primero o segundo) del ciclo escolar 2016-2017, y previo conocimiento de los docentes.

Se desarrollan de forma simultánea nueve colegiados diferentes. (Ver cuadro no. 1)

Cuadro No. 1

TIPO	CANTIDAD
Academias:	
a) De grado 1°, 2°, 3° 4°	4
b) Práctica Profesional	1
c) Investigadores	1
d) Asesores Titulación	1
e) Tutorías	1
Cuerpos Académicos	1

Total Academias	9
-----------------	---

Academias que trabajan en colegiado durante cada semestre. (Ciclo 2016-2017)

Las reuniones son dirigidas por un representante de academia, en ellas se establece una estrategia: las actividades académicas se focalizan en una agenda de trabajo, la participación de los docentes se refleja en un registro de asistencia, se toman en cuenta las acciones registradas previamente en el plan de academia de grado (Plan elaborado por el colegiado docente al inicio del semestre) y se lleva un seguimiento por audio y por escrito de las opiniones, acuerdos, desacuerdos, propuestas y asuntos generales, programando al finalizar cada sesión, la temática que se abordará en la siguiente reunión.

Con todo lo citado, como manifiesta Robustelli (s.f.), que trabajar en forma colegiada es reunir a todos los actores de una institución que están directamente relacionados con la enseñanza de los alumnos, con la finalidad de generar espacios de reflexión sobre la propia práctica para desarrollar nuevas ideas, propuestas, resolver problemas y básicamente enriquecer el trabajo de cada uno de los participantes del equipo colegiado. En este mismo sentido, SEP (2009), señala que el trabajo colegiado es un medio fundamental para que los miembros del equipo sean capaces de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y tareas comunes, todo esto bajo un clima de respeto y tolerancia.

Sin embargo, los límites del trabajo colaborativo no son siempre congruentes con los límites de la organización formal que como institución se pretende lograr, pues como en todo grupo social se presentan algunas anomalías que afectan el cumplimiento y logro de los objetivos planteados, tal es el caso de docentes que no colaboran, faltan a las reuniones o llegan muy tarde a ellas, trabajan en aislado, solo cooperan si se les “obliga”, son indiferentes a las problemáticas institucionales, trabajan de forma tradicional, se han establecido en una zona de confort que no les implica capacitación y actualización para una mejor habilitación y desempeño académico.

Por ello acudimos a Fullan y Hargreaves (1997, p.27) cuando abordan que el aislamiento profesional de los docentes limita el acceso a las nuevas ideas y a soluciones mejores, alimenta y acumula las tensiones internas, no reconoce ni alaba los éxitos y permite que la incompetencia exista y persista en detrimento de los estudiantes. “El individualismo está profundamente enraizado; con frecuencia, la misma arquitectura de los edificios escolares lo respalda, el horario lo refuerza, la sobrecarga lo mantiene y la historia lo justifica”.

Con este panorama enfatizamos el planteamiento del problema de esta investigación:

¿Cómo interpretar el individualismo, la apatía y la indiferencia profesional de los formadores de docentes, en el desarrollo del trabajo colegiado dentro de las academias institucionales que se llevan a cabo como un proyecto académico básico en la escuela normal de los Reyes Acaquilpan?

El trabajo colegiado existe cuando hay temas comunes a discutir y puntos sobre los que se toman acuerdos. El análisis del PE, las experiencias de trabajo con cada grupo, el papel relevante que tienen las prácticas profesionales en la formación de los docentes, el impacto de las tutorías en la vida profesional de los alumnos, la participación de la comunidad educativa en las tareas del cuerpo académico (CA) institucional, los logros y las dificultades que se van manifestando en el proceso de formación de cada grado de la licenciatura, son cuestiones que demandan un análisis colectivo que reporta información para identificar necesidades pedagógicas específicas que deben atenderse. Este antecedente permite mostrar los objetivos y preguntas centrales que guiaron la investigación.

Objetivo General:

Favorecer la formación de docentes en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan (ENRA), considerando las orientaciones curriculares que señala el plan de estudios para la formación de maestros, a partir de reuniones de trabajo colegiado, al intercambiar estrategias metodológicas y experiencias exitosas de enseñanza y aprendizaje como partes fundamentales del enfoque y perfil de egreso de la Reforma Curricular 2012.

Objetivos específicos:

- Conocer mediante el consenso del trabajo colegiado las situaciones didácticas implementadas por los docentes para el desarrollo de las prácticas de enseñanza y aprendizaje.
- Conocer las situaciones didácticas que funcionaron a los docentes en el desarrollo del trabajo áulico para determinar a estas como experiencias exitosas.
- Conocer las situaciones didácticas que no funcionaron a los docentes, encontrando debilidades académicas en el proceso para convertirlas en áreas de oportunidad del trabajo docente y de la academia.

Las preguntas de investigación fueron:

- 1.- ¿Cuáles son las ventajas del trabajo colegiado en la escuela normal?
- 2.- ¿Cómo las academias institucionales se convierten en una estrategia de mejora en las prácticas de enseñanza y aprendizaje?
- 3.- ¿Cuál es el seguimiento que le da formalidad y validez al trabajo de las academias institucionales?
- 4.- ¿Cuáles son las secuencias didácticas que promueve el plan de estudios y que las academias consideran en el desarrollo de las competencias profesionales?
- 5.- ¿Cuáles son las razones por las que los docentes demuestran apatía, aislamiento e individualismo ante el colegiamiento?

Desarrollo

En el desarrollo de la investigación, partimos de un diagnóstico institucional, aplicado al inicio del semestre, durante las jornadas académicas de planeación institucional, que arrojó datos sobre la condición real del trabajo colegiado y academias institucionales, fortalezas y debilidades, necesidades académicas de cada colegiado, opinión de docentes y estudiantes sobre la satisfacción del servicio que se ofrece dentro de la escuela normal (EN) y propuestas de mejora.

También fueron insumo de diagnóstico la evaluación que presenta la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación (UPSE) como parte básica del Plan de Apoyo a la Calidad Educativa y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN 2016-2017) y el Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Normales (ProFEN), donde en ambos documentos se precisa como recomendable que se favorezca la participación de los colegiados docentes.

El trabajo colegiado posee muchas ventajas, tiene como estrategia principal el trabajo colaborativo, en ese sentido se convierte en una estrategia de mejora para la academia y por supuesto para la institución, donde se asegura la consulta, reflexión, análisis, concertación y vinculación con la comunidad académica representada por las academias institucionales.

Damon y Phelps citados en Monereo y Duran, (2002) proponen una distinción entre la cooperación y la colaboración; la primera, es una relación que está centrada en la adquisición y aplicación de un conocimiento con habilidades heterogéneas en los márgenes del grupo cooperativo; mientras que la colaboración es una relación centrada en la adquisición y aplicación de conocimientos donde se desarrollan las habilidades.

En la ENRA se desarrollan 30 reuniones de academia al semestre, llevando un seguimiento puntual de cada sesión como ya se mencionó en un inicio y se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2

Seguimiento de las reuniones de academia institucional por semestre en la ENRA.

(2016-2017).

Tipo de colegiado	No. de reunión agendada	Agendas Y registros de asistencias	No. de reuniones realizadas	Docentes involucrados por academia	Docentes asistentes las academias	Colaboradores y participativos	Registros	Reporte de incidencias	Audio
Por Academia y generales	24	24	24	8 a 11	5 a 7	3 a 5	24	15	24
Reuniones extraordinarias	6	6	6	8 a 11	5 a 7	5 o (-)	6	1	6
Total de reuniones en el semestre	30	30	30	Varían de acuerdo a la academia	No asisten todos	Asisten pero no colaboran	30	16	30

En suma dicen Gavilán y Alario (2010) el trabajo colegiado docente a través de la colaboración formal e intencionalmente organizada, se convierte en un pilar importante para la mejora continua de la práctica docente y del plantel en su conjunto en un mecanismo cohesionador de los esfuerzos individuales y una ruta segura para el logro de los propósitos educativos.

Para lograr los objetivos del trabajo, se desarrolló una investigación de corte etnográfico mediante la modalidad de estudio de caso. El caso lo constituyeron 39 docentes incluyendo a los 3 directivos de la escuela. En la investigación, los instrumentos que se utilizaron para recolectar datos, fueron el cuestionario, los registros por escrito, entrevistas a docentes y grabaciones de las diferentes reuniones de trabajo colegiado. (Se muestra arriba en cuadro).

El primer instrumento se estructuró de la siguiente forma:

a) Contiene una introducción en donde se da a conocer a los encuestados el objetivo de la investigación y la necesidad y la importancia de contar con su participación de manera anónima.

b) Tiene una sección específica de datos generales; en donde se les solicitó a los encuestados, el puesto que desempeñan, su preparación profesional, los cursos que imparten en el plan de estudios 2012, estado civil, sexo, religión, pertenencia a alguna organización política, si tiene hijos y cuántos, niveles educativo en los que trabaja, edad, años de experiencia docente en el nivel e ingreso laboral al plan de estudios 2012.

- c) Instrucciones, se precisa como responder a las preguntas.
- d) El cuestionario se constituyó de un total de 23 preguntas abiertas.

Algunos resultados que son significativos para la descripción, explicación e interpretación de las actitudes de los docentes ante el colegiamiento son:

Dentro del personal docente en relación a su preparación profesional encontramos que 7 de ellos poseen el grado de doctor, 19 cuentan con maestría, 10 son licenciados en educación, 1 es pasante de educación primaria y 2 son técnicos en educación.

Entre los años de servicio del personal: 4 docentes tienen entre 3 y 10 años de servicio; 5 entre 10 y 15 años; 5 entre 15 y 20 años; 8 entre 20 y 25 años; 10 entre 25 y 30 años y 7 cuentan con más de 30 años de servicio.

Lo anterior nos brinda un panorama que explica que el personal docente que labora en la ENRA es de base, pues 25 (64%) de los 39 docentes rebasa los 20 años de servicio, han logrado un perfil académico que les mantiene en el estatus social actual y en el logro de un nivel cultural, social, ideológico y ético que respalda sus actitudes y nivel de compromiso en el trabajo cotidiano.

En el resto del cuestionario encontramos que los docentes reconocen que el trabajo colaborativo es necesario e importante, además de que debe haber una corresponsabilidad en la academia, en cuanto a ideas, motivación, liderazgo, administración del trabajo, sinergia, empatía, autonomía y solución de conflictos.

Los registros, las entrevistas y las grabaciones por sesión validan la recuperación de información, aunque en ellos se muestra resultados opuestos al cuestionario, es decir, en el pleno de las reuniones hay docentes apáticos, indiferentes, faltos de compromiso y con poca disposición ante las tareas de la academia.

Interpretamos de acuerdo con Hargreaves (1996) quien distingue cinco formas básicas de las culturas del trabajo: individualismo, balcanización, colegialidad artificial, mosaico móvil y cultura de la colaboración. En cada una de estas culturas hay un nivel de colegialidad más o menos alto y está relacionado con el nivel de cohesión en el grupo.

Tomando en cuenta los instrumentos aplicados y sustentando la interpretación de las actitudes de los docentes en los teóricos citados y en las fuentes de registro, ante el trabajo colaborativo de las academias institucionales, revisamos que 6 docentes (15.4%) practican la cultura individualista al ser aislados, no dialogan, no comparten, no asisten, no colaboran ni participan, son indiferentes en lo general; 7 docentes (18%) fomentan la cultura de balcanización, pues se fragmentan en subgrupos, no socializan ni comparten trabajo; tienen intereses distintos por lo que resulta difícil trabajar con propósitos comunes; 16 docentes (41%) se manejan bajo una colegialidad artificial al desarrollar un trabajo colaborativo impuesto y subordinado a los propósitos de la administración, lo que no genera colaboración necesariamente, y 10 docentes (25.6%) desarrollan una cultura de colaboración, que

está basada en la relación espontánea, de apoyo, planificación, reflexión y empatía. Este último tipo de cultura es la finalidad de la actual formación inicial y permanente del profesorado.

Esta categorización ubica el grado de participación de los docentes de la ENRA en las academias y justifica las actitudes y grado de colaboración en las diferentes circunstancias.

Conclusiones

El diagnóstico situacional permitió recabar, sistematizar y analizar el conjunto de datos que nos otorgan una perspectiva específica sobre el trabajo colaborativo como estrategia de mejora al socializar la experiencia docente durante el desarrollo de las secuencias didácticas dentro de las prácticas de enseñanza y aprendizaje trabajadas en los cursos y discutidas en las academias institucionales.

Las condiciones actuales con respecto al estado de conocimiento sobre colaboración y colegialidad docente muestran los hallazgos más relevantes de la investigación:

- La colegialidad docente es una lucha permanente. Son aproximadamente 10 docentes los que no cuentan con carga horaria para asistir a las reuniones de academia, por lo tanto se les entrevista constantemente para asegurar que conozcan los acuerdos y resoluciones de las diferentes academias para su cumplimiento.
 - La coordinación de las academias no debe centrarse en el control burocrático-administrativo del profesorado, sino fomentar una participación genuina de corresponsabilidad académica. En este caso, un docente dice estar muy inconforme porque la academia de 3° grado de licenciatura primaria en consenso lo elige como representante de la misma para liderar en colaboración, la construcción del plan semestral de academia de su grado.
 - Y el docente expresa muy molesto: ¡No acepto colaborar porque tengo exceso de actividades, tengo actividades que me quitan mucho tiempo, debo de salir de la institución y no atenderé lo que se me asigne! R.M.P. (09-03-2017).
 - Un docente toma la palabra y dice: Maestro, esto es una academia y partimos de que aquí trabajamos colaborativamente, con una buena actitud y disposición al trabajo, entonces no se vale que usted diga que no; usted fue elegido democráticamente y como academia todos tenemos voz y voto, no se admite que diga que tiene mucho trabajo, pues si preguntáramos a cada docente su situación, cada uno tenemos muchas cosas que hacer pues así es la dinámica de nuestra institución. J.I.A.V. (09-03-2017).
 - Otra docente interviene para calmar los ánimos de molestia y expresa: “Es necesario empezar a quitarnos esos prejuicios donde solo es una persona la que organiza, coordina, informa y es como la que hace todo, nosotros estamos hablando de una función colaborativa, aquí lo que cambiamos es la alternativa, porque todos podemos entrarle al

trabajo, podemos desarrollarlo y tenemos la capacidad de llevar una sesión de academia, es decir, no trabajemos por pedazos sino juntos y parejos” A.L.L. (09-03-2017).

- La comunicación entre profesores es horizontal en las academias, el 90% coinciden sobre vincular sus cursos y consideran como ejes transversales a los cursos de: Observación y análisis de la práctica escolar (1º grado), Estrategias de trabajo docente (2º grado), Proyectos de intervención socioeducativa (3º grado) y Práctica profesional (4º grado), por establecerse en ellos la carga más fuerte del desarrollo de competencias profesionales, sin embargo, al momento de establecer compromisos, la gran mayoría manifiesta tener otros trabajos que les impiden colaborar totalmente con la tarea.

- El profesorado realiza esfuerzos por trabajar colegiadamente y se han obtenido productos académicos de vinculación docente al término del primer semestre del ciclo escolar 2016-2017. Los resultados fueron: 1º grado: Presentación de carteles con la temática: identidad docente, 2º grado: Panel de discusión participando los docentes en formación sobre la planificación docente y adecuación curricular; 3º grado: Presentación de proyectos de intervención socioeducativa en la escuela primaria de práctica profesional y 4º grado: Concurso de carteles sobre los avances de su documento recepcional.

- Los docentes manifiestan trabajar las secuencias didácticas propuestas por el PE, sin embargo, los resultados reflejan que solo un porcentaje mínimo alcanzó experiencias exitosas en el desarrollo de competencias profesionales e impacto en la práctica profesional de los docentes en formación, (Resultados obtenidos del seguimiento a planes y programas, resultado de evaluaciones parciales y entrevistas a alumnos). Es decir, cada docente adopta las estrategias de enseñanza y aprendizaje que considera mejor para el grupo de estudiantes con quienes trabaja, sin beneficiarse al compartir en academia sus experiencias, lo que permitiría enriquecer su docencia.

- El trabajo en las academias requiere tiempo adicional y acompañamiento de las autoridades educativas correspondientes. Las tareas colaborativas de las academias no concluyen con una sola sesión, es necesario darle seguimiento permanente y eso implica programar sesiones extraordinarias y al considerar que de las 9 academias institucionales todas necesitan reuniones extras, esto se vuelve maratónico para un solo responsable de este PAB, es básico que los directivos (más el académico) se involucren totalmente en las tareas y no deslindar su responsabilidad por comisiones diversas.

- Encontramos que los tipos de cultura que prevalecen en la ENRA dentro de las actitudes docentes ante la colaboración, se remiten a la práctica del individualismo, balcanización, predominando la colegialidad artificial y la cultura de la colaboración en menor grado, pero la situación social, política e ideológica que vive la profesión docente, obliga a los

protagonistas de las academias a trabajar compartiendo miradas afines y apoyándose mutuamente.

Reflexión final

Es evidente que la realidad social se ha transformado en los últimos años y esta transformación está obligando a las escuelas normales a cambiar sus concepciones y modos de hacer las cosas, pues tiene que ver con los principios de equidad, igualdad, inclusión, colaboración en redes, formación de CA, investigación y autogestión. Se trata de que todos los alumnos aprendan y no solo unos cuantos, pero además de que lo que aprendan sea valioso. “Las demandas a la escuela y al profesorado por parte de la sociedad son cada vez más amplias, complejas y diversas, ello implica una formación y actualización permanente y pertinente para poder dar respuesta a los requerimientos que se les están planteando. Pero no solo esto, urge una transformación de los centros educativos de modo que se conviertan en lugares donde profesores y alumnos aprendan”. Fullan y Hargreaves, (1997).

La investigación que llevamos a cabo nos muestra la brecha entre el discurso y la realidad, mientras que en la retórica se destaca la importancia de que los docentes colaboren, en la práctica no se sabe bien ni cómo ni para qué deben hacerlo.

Referencias

- Barraza-Barraza, Laurencia; Barraza-Soto, Isidro EL COLEGIADO Y SUS REALIDADES Ra Ximhai, vol. 10, núm. 5, julio-diciembre, 2014, pp. 467-480 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México
- Fullan, M. Y Hargreaves, A. (1997). ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela? Sevilla, España: Publicaciones M-CEP.
- Little, J. W. (1982). Norms of Collegiality and Experimentation: Workplace Conditions of School Success American Educational Research Journal, 19 (3), 325-340
- Gavilán, P., Alario, R. (2010). Aprendizaje cooperativo: Una metodología con futuro. Principios y aplicaciones. Madrid: CSC
- López, A. (2005). Colaboración y desarrollo profesional del profesorado. Regulaciones presente en el puesto de trabajo. Valencia, España: Universidad de Valencia.



- Monereo, C., Duran, D. (2002). *Entramados: Métodos de aprendizaje cooperativo y colaborativo*.
Barcelona: Edebé
- Robustelli, G. (s.f.). *La importancia del trabajo colegiado en estas épocas educativas complejas*.
Recuperado de <http://portalsej.jalisco.gob.mx>
- Rodríguez, R. y Van de Velde, H. (2005). *Dirección: motivación, liderazgo y trabajo en equipo*. Estelí,
Nicaragua.
- SEP. (1992). *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal*. México: Autor
- SEP. (s.f.). *Propuestas para el desarrollo del trabajo colegiado en las escuelas normales*.
Disponible en: www.normalista.ilce.edu.mx
- SEP (2009). *Consideraciones para el trabajo colegiado*. México: Autor.