

TRABAJO COLEGIADO UN ESPACIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA ACADEMIA DE ASESORES DE TITULACIÓN DE LA MODALIDAD DE TESIS DE LA ESCUELA NORMAL 3 DE TOLUCA.

EDMUNDO DARÍO SOTENO TAHUILÁN

JOSÉ LUIS OLIN MACEDO

MARÍA DEL ROSARIO BERNAL PÉREZ

ESCUELA NORMAL 3 DE TOLUCA

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y
LA TECNOLOGÍA.

RESUMEN

El trabajo recoge las experiencias y los resultados de un primer momento de indagación de una investigación-acción que, bajo el enfoque cualitativo, se realiza con la finalidad de identificar las concepciones de los integrantes de la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca tienen sobre el trabajo colegiado, las facilidades y dificultades para llegar a acuerdos para el fortalecimiento de la formación de docentes y la prospectiva que se vislumbra de transitar del trabajo aislado al colegiado, que orienten sus esfuerzos a la asunción de las tareas institucionales, para ofrecer una educación de calidad, ante la exigencia del mundo global. Su tratamiento teórico metodológico aportará teóricamente un sistema de categorías que definan al trabajo colegiado como una herramienta y la gestión estratégica como un espacio de aprendizaje organizacional que permita fortalecer el proceso de formación de los estudiantes de séptimo y octavo semestre.

A partir del diagnóstico del trabajo realizado en la academia, se reconocieron diversas ideas sobre el trabajo colegiado al consideran algunos referentes teóricos para entender la necesidad de transitar de un trabajo en equipo y colaborativo hacia el colegiado entre los integrantes de la Academia de Asesores de Titulación bajo la modalidad de tesis con referencia a la Licenciatura en Educación Preescolar.

Finalmente, se llevará a cabo el plan de intervención "El trabajo colaborativo un lugar de encuentro" entre los integrantes de la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca.

Palabras clave: gestión estratégica, trabajo colegiado, colegialidad, aprendizaje organizacional

Introducción

El escrito parte de considerar a la gestión estratégica como el escenario donde se recupera el trabajo colegiado. Después se consideran algunos referentes de lo que significa el trabajo colegiado para entender la necesidad de transitar de un trabajo en equipo y colaborativo hacia el colegiado entre los integrantes de la academia de Titulación bajo la modalidad de tesis con referencia a la Licenciatura en Educación Preescolar, Plan 2012, mismo que se recupera en el diagnóstico; así como los esfuerzos realizados para trabajar de manera colaborativa en la construcción de propuestas, toma de acuerdos y decisiones para la conformación de la tesis.

Producto de los hallazgos que emergen del diagnóstico se presentan las primeras conclusiones derivado de la primera fase de la investigación y el por qué se llega a considerar la temática del trabajo colegiado como un espacio de aprendizaje organizacional en la academia de asesores de titulación de la Escuela Normal 3 de Toluca del segundo semestre del ciclo escolar 2016-2017.

DESARROLLO

Nuestra institución al igual que otras Escuelas Normales del país al paso del tiempo ha transitado en su organización varios enfoques de la administración, desde una visión tradicional o *top down*, en el sentido que se dispone de “normas, estatutos, obediencia, líneas de jerarquía y de autoridad definidos” (Gareth, 2006, pág. 495), hacia la mirada de la gestión al ser una “nueva forma de comprender, disponer, organizar y conducir, el cambio como un proceso” (Pozner, 2000, pág. 45), por lo tanto, como colectivo se ha enfrentado la necesidad de comprender la esencia de lo que significa hacer gestión institucional estratégica, mediante el apoyo de los procesos de la planeación donde el trabajo colegiado es una herramienta que le dan forma y sentido al quehacer docente.

Para lograr entender el término de gestión estratégica a nivel institucional, se llevaron a cabo dos talleres; en éste espacio de análisis los directivos, jefes de departamento y docentes se percataron que el término de *gestión* hace referencia al piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. Rojas (2012) comenta que la gestión, puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

Además señalaron la necesidad de potenciar el talento humano, la comunicación, colaboración, los recursos materiales y tecnológicos de manera que se pueda lograr lo que se desea. Estos aportes se anclan a lo que señala Botero (2008), cuando afirma que “la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos”; y a Mintzberg (2009) al proponer que se requiere considerar 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.

De la misma manera la gestión escolar es una herramienta que organiza procesos, dinamiza acciones, procesa información y resuelve conflictos; promueve iniciativa de cambios; crea soluciones en momentos coyunturales, interviene entre las partes divergentes, asesora en todo momento el proceso a la vez que define y establece un liderazgo para poder llevarse a cabo una tarea, objetivo o proyecto institucional

Otra acepción de la gestión escolar la define como el conjunto de actuaciones de movilización de recursos orientados hacia la consecución de unos objetivos planteados a un plazo determinado, movilizandolos recursos (personas, tiempo, espacios, dinero, materiales, etc.), *planificando* actuaciones, *distribuir* tareas y responsabilidades; *controlando* y *evaluando* los procesos y los resultados (Antúñez, 1998).

Las Escuelas Normales bajo este modelo trataron de poner una visión amplia de las posibilidades reales que tienen los actores y autoridades escolares para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado, impulsar niveles más altos de autonomía en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazo. La instauración del Programa para la Transformación y Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales (1996) buscó la renovación de la administración institucional a un tipo de gestión escolar capaz de llevar a dichas organizaciones a un “enfoque gerencial” (Aguerrondo, 1998:21), para transitar a organizaciones autopoieticas, que pongan en marcha estrategias dirigidas a la solución de problemas y la mejora continua.

Es este programa ha considerado cinco aspectos como: 1) **Desarrollo de prácticas educativas sustentadas en el conocimiento y claridad de la misión de la escuela normal** (esta recupera la misión de la escuela normal y se orienta a la tarea sustantiva; la de formar para

la docencia); 2) **Funcionamiento de la escuela como unidad educativa que se responsabilice de los resultados de aprendizaje; es decir la Escuela normal**, (deberá concebirse como una organización funcional de planificación, actuación, evaluación, cambio y formación, a la vez que como comunidad profesional de aprendizaje, que se sustente en una ética de responsabilidad y obligación continua para dar respuesta a las necesidades de formación de los estudiantes bajo el resultado del trabajo y de la responsabilidad de todos); 3) **Formadores de docentes con la suficiente preparación y compromiso profesional** (esta garantiza que la planta docente de las escuelas normales esté integrada por personas competentes, con un sentido profesional); 4) **Aprovechamiento del tiempo escolar para el logro del perfil de egreso de los estudiantes** (este es un factor significativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, constituye quizá la variable organizativa más importante y un recurso imprescindible tanto para la planeación y ejecución regular de las actividades del aula y de la escuela, como para el desarrollo de innovaciones, encuentros académicos entre profesores, etc); 5) **Creación de ambientes propicios para el trabajo colegiado** (la colaboración entre el personal docente y entre éste y el equipo directivo, así como en el conjunto de la comunidad normalista, es fundamental para el cumplimiento de los propósitos educativos; por ello, la institución debe generar condiciones favorables para el intercambio, la construcción compartida de acciones de mejoramiento, la negociación y el establecimiento de acuerdos.

Como bien lo señala Santos Guerra (2003), la escuela es una organización donde tiene lugar un proceso educativo intencional. Para ello “es preciso que tenga unas características que permitan o favorezcan la acción inteligente, que ella misma evolucione mejorando y que tenga una estructura y un funcionamiento asentado en valores”, por ello, el trabajo colegiado puede ser un espacio para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común, como la necesidad que muestran los integrantes de la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca.

El trabajo colegiado ha sido parte importante de la vida institucional en las escuelas normales, sin embargo, en muchos casos y por diversas causas, durante años este mecanismo se debilitó y sus propósitos se volvieron difusos. En algunos casos los propios profesores han manifestado que estos espacios se han dedicado fundamentalmente al tratamiento de aspectos administrativos y, por lo tanto, han perdido el interés por participar cuando se les convoca. El trabajo colegiado es un medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común (León, 2005).

El trabajo colegiado tiene como base la participación comprometida y democrática, que debe realizarse en un ambiente de respeto a la diversidad, en busca de la colaboración que se requiere para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan al conjunto de la institución. A través de la información que se obtiene en el trabajo colegiado los docentes y directivos logran una mejor comprensión del proceso de formación de los estudiantes y mayor claridad en los propósitos de su tarea educativa. Tiene como fundamento la participación organizada de los miembros de un equipo. Una cultura de colaboración implica unas relaciones de confianza entre el profesorado, de apoyo mutuo, autorevisión y aprendizaje profesional compartido. Es un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad (SEP, 2003, pág.1)

Supone la comprensión de la actividad profesional de enseñar como responsabilidad colectiva, colaboración espontánea y participación voluntaria, una visión compartida del centro y la interdependencia y la coordinación como formas de relación asumidas personal y colectivamente. Requiere condiciones organizativas para promover el trabajo conjunto, pero también actitudes de compromiso profesional (Hargreaves, 1996, pág. 188-189). En este sentido el trabajo colegiado se considera “una estrategia de análisis, reflexión, consulta y concertación, así como un medio para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y proponer soluciones a la problemática de las escuelas, en un clima de respeto, tolerancia y comunicación, para proporcionar una mejor atención a las necesidades de los miembros de la comunidad escolar” (Fierro, 1998).

El trabajo colaborativo es una filosofía personal que se aplica al reunirse en cualquier grupo, esta filosofía está impregnada de valores que se hacen presentes como el respeto, la tolerancia, la igualdad entre otros, mismos valores que se hacen necesarios en una comunidad de aprendizaje (Iturralde, 2010, pág. 43-44), por lo que se puede pensar que genera un aprendizaje organizacional porque aprender es una conversación donde el dialogo y el saber escuchar son condiciones para hablar entre nosotros mismos y con los demás.

Además el trabajo colegiado es una estructura que se comunica de forma ágil entre sí, por lo que es importante que el equipo docente analice sus propias conductas y su forma de trabajo dentro de la organización de la institución educativa, evitando ser individualista para garantizar el éxito educativo aun cuando se presentan complejidades culturales.

Para Hargreaves (1996), señala que la colegialidadⁱ se muestra como el estadio en el que el intercambio experiencial docente es activamente impulsado por la institución, en tanto que la solución cooperativa expresa de manera general los siguientes principios: a) la colaboración refuerza la resolución porque representa apoyo moral, aumenta la eficiencia, reduce el exceso de trabajo y las diferencias de perspectiva temporal entre los administradores y los profesores; b) la colaboración reduce la incertidumbre y limita el exceso de culpabilidad que, en caso contrario, permea la docencia estableciendo límites alrededor de lo que razonablemente puede realizarse en cualquier escenario; y c) la colaboración reemplaza las falsas certezas con la certidumbre que puede dar el juicio sereno y profesional entre las comunidades concretas de profesores, en relación a lo que él denomina colegialidad artificialⁱⁱ. Es bajo esta visión que los integrantes de la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca tratan de construir el trabajo colegiado propio de la modalidad de tesis.

Sin embargo, no hay que olvidar que dentro del trabajo colegiado se pueden identificar la autonomía e independencia en el ejercicio profesional y la colaboración e interdependencia en el trabajo docente; el aislamiento/colaboración, la satisfacción individual/metas compartidas, el control/compromiso, conflicto/consenso, donde las tradiciones y símbolos propios, roles, códigos de conducta, normas y patrones de actuación que regularmente aparecen con una doble perspectiva: como un entramado aglutinador e integrador de la vida cotidiana como una cultura que se produce en el interior de la institución se “concreta, se mantiene y se transmite a través de símbolos y prácticas o, de forma más precisa, a través del significado que estos símbolos y actuaciones contienen” (Armengol, 2001: 24).

A propósito de los espacios colegiados en las escuelas, el desafío que tenemos enfrente, para el corto y mediano plazo, tiene que ver con la construcción de nuevas formas de participación, la constitución de *comunidades* deliberativas en las escuelas *considerando el nosotros* capaces de mirar su realidad, comprenderla y de manera conjunta tomar decisiones comprometidas en torno a ella.

Ahora bien, el implementar una cultura de trabajo colegiado como estrategia educativa, no resulta una labor nada sencilla, considerando que existe una serie de factores culturales que se han ido construyendo y fortaleciendo al pasar de los años. Sin embargo al llevar a cabo la primera fase de la investigación mediante la integración del diagnóstico se han encontrado en la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca que se cita a la academia para dar a conocer información y los indicadores de seguimiento y evaluación a la integración de los documentos de titulación, lo que limita el dialogo, el censo y la discusión académica entre los integrantes. A demás los asesores manifiestan que actualmente las reuniones de trabajo se

centran para el cumplimiento a tareas concretas y no hay espacio para generar propuesta en colegiado.

De la misma manera los obstáculos y barreras que han enfrentado en primera instancia existen prácticas individualistas que entorpecen las propuestas de los demás integrantes de la academia, lo que provocan que ellos, se aislen de todas las situaciones que acontecen en su alrededor, olvidando que son parte de una escuela, de una comunidad, encasillándose en su propio contexto en el aula.

De la misma manera hay una fragmentación para la conformación y el estilo que guardan los productos derivados de la asesoría como lo es la tesis; de ahí la relevancia de la recuperación de algunos autores sobre el tema a investigar.

Los docentes de la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca consideran que pueden trabajar en equipo porque sus integrantes cuentan con la experiencia de haber sido asesores en ciclos anteriores, tener claridad en la importancia de trabajar con el otro para desarrollar propuesta que apoyen y oriente metodológicamente la integración del documento, sin embargo a pesar de tener varias propuestas éstas, no se logran concretar por la falta de tiempo y de reconocimiento a las mismas; sin embargo, se tiene y reconocen la necesidad de fortalecer el trabajo colegiado para fortalecer el proceso de titulación.

La presente investigación desde los procesos de la investigación educativa busca proponer nuevas alternativas para trabajar colegiadamente en las Escuelas Normales con apoyo de todos los recursos disciplinarios y metodológicos como es la recuperación del *Nosotros*. El análisis del trabajo colegiado en la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca, ha considerado insertarse en el paradigma cualitativo al ofrecer herramientas para interpretar y narrar las acciones humanas (Pérez, 1996, p. 119), al interior de la Escuela Normal, sustentado en la investigación-acciónⁱⁱⁱ, la cual contribuirá a realizar una forma de indagación autoreflexiva -intervención en la práctica profesional- realizado por quienes participan en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan (colegiados), así mismo se ha recuperado para la primera fase referente teóricos sobre la gestión y trabajo colegiado; así como la integración del diagnóstico mediante el apoyo de instrumentos para la recuperación de la información como las bitácoras, minutas, registros de observación y cuestionario.

Con base a lo anterior esta investigación adopta la postura teórica según la cual la “acción emprendida para cambiar la situación se suspende temporalmente hasta conseguir una comprensión más profunda del problema práctico en cuestión” (Elliot, 2000, p.91). De la misma manera brinda las posibilidades de alterar las prácticas académicas en la institución, que hasta el momento se vienen desarrollando.

Desde el terreno de la Investigación acción se diseñaron cuatro fases; la primera fase recuperó referentes teóricos sobre la gestión estratégica y el trabajo colegiado; así como la integración del diagnóstico para ubicar el problema de investigación. La segunda fase refiere a la aplicación de un plan de intervención donde se lleven actividades para fortalecer el trabajo colegiado en la Academia de Asesores de Titulación de la modalidad de tesis de la Escuela Normal No.3 de Toluca. La tercera fase pretende recuperar la información a través de las técnicas e instrumentos y finalmente la cuarta fase interpretará y valorará los resultados de la investigación.

CONCLUSIONES

A manera de las primeras conclusiones se puede señalar que:

El desafío que tenemos como formadores, para el corto y mediano plazo, tiene que ver con la construcción del *Nosotros* para crear nuevas formas de participación, para constitución de *colegiados* capaces de mirar su realidad, comprenderla y de manera conjunta tomar decisiones comprometidas en torno a ella; de ahí está su relevancia científica y social del conocimiento generado.

El trabajo colegiado favorece la autonomía e independencia en el ejercicio profesional y la colaboración e interdependencia en el trabajo docente; contribuye a la satisfacción individual/metastas compartidas, el control/compromiso, conflicto/consenso, donde las tradiciones y símbolos propios, roles, códigos de conducta, normas y patrones de actuación que regularmente aparecen con una doble perspectiva para fortalecer el trabajo de la academia de la Escuela Normal.

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (1998). *El nuevo modelo educativo para el siglo XXI*. Buenos Aires: OEI.
- Antúñez, S. (1998). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares*. Barcelona: Educar.
- Armengol, A. C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: Muralla.
- Botero, C. (2008). *Cinco tendencias de gestión educativa*. Colombia: Politécnico colombiano.
- Elliot, J. (2000). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Madrid: Morata.
- Fierro, E. (1998). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. México: Universidad Iberoamericana.
- Gareth, R. (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y modernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. España: Morata.
- Iturralde, C. (2010). *Las comunidades de aprendizaje ¿una política educativa para quedarse? un estudio*. Chihuahua: Centro Chihuahuense de estudios de posgrado.
- León, A. (2005). *El trabajo colegiado en las escuelas de educación básica*. México: Educare.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. México: Prentice Hall.
- Pérez, O. (1996). Comprobación I: metodología de la investigación cualitativa. En O. Pérez, *La aventura del pensamiento crítico. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas* (págs. 119-130). México: Pax México.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO.
- Rojas, D. (2012). *Administración y gestión educativa*. Peru: San Marcos.
- Santos Guerra, M. (2003). *Aprender a convivir en la escuela*. Madrid: Akal.
- SEP. (2003). *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales (elementos para su reflexión y análisis)*. México: SEP.



ⁱ Cabe mencionar que Hargreaves (221-222), dentro de la colegialidad retoma la colaboración entre los profesores y profesoras como la base positiva para el perfeccionamiento/mejoramiento, pero también puede generar formas improductivas de colegialidad artificial. El autor enfatiza las constantes que definen la labor de los docentes, que pueden ser su aislamiento en el aula, la enseñanza en clases segregadas, hacer preguntas cuyas respuestas conocen de antemano, la actitud muchas veces paternalista en el trato hacia ellos como profesionales, o de éstos hacia sus estudiantes

ⁱⁱ La colegialidad artificial es un tipo de cultura profesional construida en situaciones de trabajo en equipo del profesorado entendido como recurso instrumental para adoptar determinadas innovaciones. Puede llegar a ser



un obstáculo para una colaboración duradera pero también puede convertirse en una oportunidad para ésta; en una cultura de colaboración las relaciones entre profesionales afectan al contenido y al grado de implicación de los miembros.

ⁱⁱⁱ La investigación acción es una forma de cuestionamiento autoreflexivo, llevada a cabo por los propios participantes en determinadas ocasiones (Restrepo, 2002, pp. 120-123), con la finalidad de mejorar la racionalidad y la justicia de situaciones, de la propia práctica social educativa, con el objetivo también de mejorar el conocimiento de dicha práctica y sobre las situaciones en las que la acción se lleva a cabo.