

Negrete, T. (2010) *La intervención educativa. Un campo emergente en México*, en http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/13/013_Negrete.pdf

consultado el 10 de julio de 2012.

UPN (2002) *Programa de reordenamiento de la oferta educativa de las unidades UPN*, México.

Valencia, A. (2010) *La subjetividad del directivo escolar desde sus imágenes e imaginarios*. México: Secretaría de Educación Jalisco.

Yuren, T. y Romero C. (2007) *Ethos profesional, dispositivo universitario y coformación*. México. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Reencuentro.

Mesa 7: Innovación de la formación docente para la intervención en contextos institucionales.

De lo individual a lo colectivo...Una propuesta de acompañamiento y asesoría diferenciada en el colectivo docente, para hacer de la escuela una mejor escuela. Alejandra Álvarez Arámbula.

Introducción.

El proyecto de intervención que se pretende diseñar, tiene como finalidad plantear los beneficios que genera el favorecer **y construir el Trabajo Colaborativo** como una alternativa y componente del **Modelo de Gestión Educativa Estratégica** para enfrentar los retos del siglo XXI, en el **contexto del Jardín de Niños “La Marina”**.

Los cambios de la sociedad por efecto de la globalización, han gestado poco a poco la necesidad de dotar a la escuela la facultad de ofrecer servicios educativos con horarios más prolongados, son los Jardines de Niños de Jornada Ampliada y de Servicio Continuo, que además brinden una educación de calidad.

Su aplicación pretende generar la regulación significativa de la actuación pedagógica a partir de ambientes de aprendizaje situados en los Jardines de Niños de tiempo completo; así como, crear en los colegiados herramientas de construcción personal y grupal (directivo y docentes) para el desarrollo de competencias profesionales necesarias para resolver los diferentes problemas a los que se enfrenta.

La propuesta de intervención que se pretende realizar, tiene como base la implementación de la dimensión organizativa de la gestión escolar. Para determinar el Trabajo Colaborativo y su impacto en el logro educativo del Jardín de Niños “La Marina” con la modalidad de servicio continuo. Este centro educativo ofrece un servicio de 8:30 a 16:30 hrs. y pertenece a la Delegación Miguel Hidalgo. El jardín de niños “La Marina” atiende a niñas y niños en edad preescolar de 3 a 5 años de edad, de madres y padres trabajadores militares y civiles.

Una vez realizada la revisión bibliográfica con relación al tema, he decidido situar este estudio dentro del enfoque socioeducativo crítico; dicho enfoque parte del contexto histórico actual y del desarrollo de competencias personales que impactan en lo profesional, relacionados con la problemática detectada.

El estudio que a continuación se presenta tiene como finalidad generar el interés por aplicar posibles herramientas de trabajo que faciliten un cambio en la cultura escolar, diferente a la que se vive actualmente.

El trabajo colaborativo que se planea optimizar con las formas de organización que impacten en la calidad de la gestión escolar y el logro educativo.

La problemática de este centro educativo está relacionada con el Clima laboral y Organizacional del mismo, al trata de definir: *la manera en que se concibe el trabajo colaborativo en el colectivo docente y directivo como lo propone la Reforma Integral para la Educación Básica (RIEB), para optimizar el trabajo académico de los docentes.*

Por lo anterior, es imprescindible tomar acciones, por parte del directivo, para generar un cambio de actitudes a través del análisis y reflexión, dentro del colectivo docente, en lo referente a las de relaciones de apoyo y confianza que posibilite la valoración de cada integrante de manera individual y en equipo para generar compromisos y valores en el contexto de la cultura escolar.

El objetivo es identificar las formas de relación organizacionales en el contexto escolar, que permitan diseñar un proceso de gestión colaborativo.

Todos los elementos que conforman la organización y desarrollo de los centros educativos: dinámica que se genera y vive dentro de los colegiados, su clima

organizacional, las relaciones interpersonales, el trabajo colaborativo, los conflictos y el liderazgo del directivo, todos y cada uno de ellos, en corresponsabilidad con el colectivo docente, impactan negativamente e impiden la mejora de la gestión escolar. Por esto, se propone revisar las prácticas de la cultura escolar que obstaculizan el trabajo colaborativo.

De aquí que surjan diferentes interrogativas al respecto: ¿Cuáles son los principios que se establecen, a partir de las relaciones interpersonales, para poder definir el clima organizacional?. ¿Cuáles son las ideas concebidas por parte de las docentes y directivo a cerca del conflicto?. ¿En qué medida el trabajo colaborativo puede determinar la mejora de la gestión escolar y los logros en el aprendizaje?.¿Qué acciones debe llevar a cabo el directivo, como líder corresponsable, en conjunción con el resto de los actores educativos?.

El estudio pretende analizar y definir algunas alternativas y/o estrategias de acción para optimizar las áreas de oportunidad que se generan en el trabajo, así como la organización del mismo al enfrentarse a la realidad y al contexto escolar del centro, con el fin de dimensionar las formas de desempeño del directivo y grupal docente como referente a otros centros.

Diagnóstico.

Como parte de la estrategia para diagnosticar y detectar la problemática del jardín de niños “La Marina” se propuso realizar una **matriz FODA** de los docentes y directivo, en relación con el trabajo colaborativo a partir de los diferentes factores.

Análisis FODA del Directivo.

Matriz FODA Del Directivo. INTERNO	OPORTUNIDADES 1. Diversas y suficientes formas de comunicación. 2. Falta sistematizar la evaluación y seguimiento para establecer acciones y estrategias en colectivo. 3. Integrar espacios reales en colectivo para dar seguimiento a las acciones emprendidas. 4. Apoyo y asesoría por parte de ATP, supervisora y especialistas para sensibilizar al colegiado. 5. Trabajar formas de autorregulación en el colegiado. 6. Participación corresponsable de personal de apoyo y asistencia y padres de familia en tareas educativas.	AMENAZAS 1. Los tiempos de intercambio y fortalecimiento en CTE son limitados, por las notas técnicas establecidas y los puntos planeados en el PETE-PAT. 2. Se encuentra dificultad para poder motivar la autoformación y actualización en algunos miembros del equipo docente. 3. Cambio continuo de autoridades y formas de trabajo. 4. Carga administrativa frecuente. 5. Demanda y/o ausencia para realizar tareas administrativas del Apoyo
	E X T E R N	

O		<p>docente administrativo.</p> <p>6. Se reconoce en integrantes simulación en las formas de asumir y cambiar prácticas pedagógicas.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Buena administración de los recursos disponibles. Actualización continua y permanente. Facilidad para integrar a los padres de familia en aspectos de mejora de los ambientes de aprendizaje y actividades Educativas. Reconocimiento por parte de la comunidad educativa. Organización para trabajar con APF, CEPS y CTE. Respetuosa de las diferencias personales. 	<p>F1, O1, O2. Eficiencia y eficacia de los tiempos disponibles.</p> <p>F2, O4. Establecer puntos de vista diversos, sustentados desde diferentes perspectivas y considerando variables.</p> <p>F3, F4, O6. Implicar de manera corresponsable a todos los actores educativos en esfuerzos comunes, que mejoren los ambientes de aprendizaje dentro y fuera de la escuela.</p> <p>F5, O3. Generar oportunidades de análisis, reflexión y de toma de decisiones en colaboración.</p> <p>F6, O5. Propiciar espacios de reconocimiento personal e incentivar un clima laboral armónico.</p>	<p>F1, A1, A3, A4, A5. Centrar esfuerzos individuales y colectivos en acciones concretas relevantes.</p> <p>F2, A2. Retroalimentar a través del cuestionamiento, al colectivo docente con elementos teóricos, metodológicos para análisis de la praxis.</p> <p>F3, F4, A3. Gestión de una cultura escolar propia continuamente en movimiento.</p> <p>F5, F6, A6. Manejo de conflictos funcionales, tendientes a movilizar actitudes y prácticas.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Flexibilidad para aplicar la normatividad. Intolerante ante el incumplimiento. Confrontar en lo individual situaciones personales que afectan lo laboral, para evitar la confrontación. 	<p>D1, D2, O5. Posicionar en lo individual una política personal que impacte en lo colectivo, que facilite la adopción de un código ético laboral.</p> <p>D3, O1, O2. Continuo análisis y reflexión del habitus, que permita mejoras la cultura escolar en diversas dimensiones de la gestión educativa.</p>	<p>D1, D2, A6. Congruencia y pertinencia en la visión y valores que como escuela se aspira llegar.</p> <p>D3, A1. Compartir y Mediar en colectivo problemáticas particulares y comunes, que permitan una mirada crítica y solución integral, por medios de puntos de vista, experiencias y reflexión colaborativa.</p>

Análisis FODA del Colectivo docente¹⁰².

<p>Matriz FODA De Docentes</p> <p>INTERNO</p>	<p>E</p> <p>X</p> <p>T</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>N</p> <p>O</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Apoyo de especialistas para complementar su práctica. Aprovechamiento de los recursos disponibles en la escuela y la comunidad escolar. Libertad para tomar decisiones en su aula. Generar diversidad de experiencias didácticas. Visión más amplia sobre la profesión. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Prácticas que dan reconocimiento social y seguridad profesional. Se antepone lo personal sobre lo laboral. Rivalidad profesional. Poco impacto en aprendizajes.
---	---	---	---

¹⁰² Producto de trabajo de la dinámica de "lluvia de ideas" con el colectivo docente del Jardín de niños "La Marina".

	<p>6. Aceptar cambios e innovar. 7. Búsqueda de soluciones diferentes, creativas y prácticas. 8. Trabajar individual y colectivamente para concretar proyectos.</p>	<p>5. Dedicar más tiempo para el manejo de la disciplina. 6. Aislamiento, Apatía. 7. Manejo de conflictos de manera hostil. Actuar impulsivamente. 8. Evaden la tarea justificando falta de tiempo o por no entender lo que se pide. 9. Critica negativamente hacia otros 10. Liderazgo negativo. 11. No concluir lo que se acuerda colectivamente o lo que se inicia individualmente.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Diferentes habilidades y capacidades profesionales. Hay compromisos diversificados en lo individual. Se pueden organizar y trabajar en pares y colectivo en situaciones concretas. Las docentes son creativas. Asumen con liderazgo las tareas que se les encomiendan. 	<p>F1, F2, O4, O7. Construcción de espacios de mejoramiento continuo y experimentación de prácticas innovadoras. F3, F4, O3, O6. Generación de proyectos comunes, intencionados y con alto impacto en el logro de aprendizajes. F5, O1, O8. Trabajo en colaboración, manejos de conflictos de forma funcional, optimización de las formas de organización. F1, O5, O2. Logro de objetivos y construcción de redes de aprendizaje docentes que impacten en la mejora de procesos de enseñanza.</p>	<p>F1, F3, A1, A9. Planeación y ejecución de proyectos comunes, a través del trabajo colaborativo, trabajo en propósitos comunes. F2, F3, A2, A3, A8, A10. Certidumbre y sustitución de prácticas sedimentadas, mejora personal y colectiva. F4, A5, A6. Genera ambientes congruentes, organizados e intencionados permanentemente. F1, F2, A7, A11. Concentrarse en la tarea, elevar logro educativo.</p>

<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad para vincular teoría y práctica. 2. Bajas expectativa sobre la capacidad de los alumnos. 3. Falta sistematizar la evaluación y seguimiento de aprendizajes individuales. 4. Unir esfuerzos para el logro de metas comunes. 5. Perder objetividad. 6. Susceptible a las críticas. 7. Desidia 	<p>D1, D2, O1, O2, O4. Elevar la imagen de sí mismo, seguridad y confianza profesional.</p> <p>D2, D3, O3. Toma de decisiones para la mejora continua.</p> <p>D4, D7, O7, O8. Trabajo colaborativo.</p> <p>D5, D6, O5, O6. Objetividad y crecimiento personal con impacto en el área profesional para lograr metas comunes.</p>	<p>D1, D5, A5, A6. Tiempos efectivos y eficientes dedicados a la tarea educativa.</p> <p>D4, D5, D6, A9, A10. Generar altas expectativas del colectivo docente en lo personal de manera individual.</p>
---	---	---

Para complementar el estudio, se recurre al **Proceso global de planeación estratégica**, como herramienta para facilitar el proceso de conceptualización y gestión, diseño, ejecución y evaluación de la propuesta de intervención para neutralizar los aspectos negativos del centro educativo en cuestión.

<p>Proceso global de planeación estratégica. Propósito del Plan de acción: (metodología de ejecución). FORTALEZA: DEBILIDAD: OPORTUNIDAD: XX AMENAZA: Descripción de la estrategia: <u>Trabajo colaborativo y manejo de conflictos.</u></p>				
Políticas.	Planes.	Actividades.	Programas.	Impacto.
<p>Apegada a la normatividad vigente. Desarrollo de una política personal. Atender a las necesidades de la Reforma Integral para la Educativa Básica. Trabajar en los principios de calidad del MGEE. Redefinición de la misión, visión y valores.</p>	<p>Mejorar las formas de comunicación y las relaciones interpersonales. Eficiencia y eficacia en las formas de acompañamiento y asesoría. Trabajar con metas comunes en la planeación cuando se realiza en pares y de manera colectiva. Favorecer un clima escolar de colaboración, que permita pasar del trabajo en solitario al trabajo colaborativo. Establecer tiempos suficientes para retroalimentación.</p>	<p>Diseñar trabajo en redes de aprendizaje que favorezca el trabajo colaborativo. Taller vivencial que implique vincular teoría y práctica del trabajo colaborativo. Acompañamiento diferenciado para cada docente. Mesa de debate, sobre problemáticas particulares y colectivas. Dinámicas de liderazgo.</p>	<p>“Ayuda entre pares”. Manejo de cambio de actitudes (técnica de alteración de variables/teoría de conflictos). Curso taller sobre relaciones humanas. Marco para la convivencia. Paradigma de la incertidumbre. De vinculación con los CEPS. Programa de actividades responsables.</p>	<p>Incremento en las formas de colaboración. Mejora continua de la gestión escolar. Dinamización de la cultura escolar. Optimizar las formas de comunicación y las relaciones interpersonales, del colectivo docente y directivo, para generar un mejor clima laboral. Mejora del aprovechamiento del tiempo y recursos disponibles (materiales y financieros).</p>

I. ¿Por qué el trabajo colaborativo?.

Al preguntarnos ¿por qué de lo individual a lo colectivo?, consideramos que implica valorar las ventajas sobre las desventajas en relación con los resultados de mejora del logro educativo, su implicación en las formas de organización y la posibilidad de convertirse en una mejor escuela, en general, en el momento presente y futuro mediato.

Con base en una postura a favor de las herramientas y componentes pertinentes, eficaces y eficientes para hacer de la escuela una mejor escuela. Dentro del contexto inmediato se pretende sustituir el aislamiento o el trabajo individual por el trabajo colectivo, para enriquecer la experiencia y conocimientos del otro, de esta manera, al sumar esfuerzos los resultados mejoran.

Como ejemplo de trabajo individual y para lograr que los alumnos desarrollen sus habilidades comunicativas, el docente diseña una serie de situaciones didácticas con una secuencia que le permita llevar a su grupo, en un proceso, al pasar de lo sencillo a lo complejo, a la obtención de una serie de resultados a determinado nivel de logro. Así sucesivamente, volverá a diseñar sistemáticamente situaciones para favorecerlo con oportunidades que el docente genere para ello.

En cambio, cuando el colectivo docente se propone como meta común el mismo propósito, las formas en que se diseñen las oportunidades de enseñanza y aprendizaje son más diversas y variadas, posibilitan la implementación de acciones y estrategias en conjunto, de otra manera, acciones y estrategias que tal vez no se le hubieran ocurrido a un docente de manera individual. Otra de las ventajas de trabajar en colectivo, es que se pueden pensar nuevas formas de organización focalizadas y centradas en la retroalimentación para un mismo fin; lo que permite a cada uno de los integrantes del colectivo, enriquecer su intervención, a partir de la construcción de bases de aprovechamiento de fortalezas individuales y de eliminación de debilidades.

Como resultado se tejen redes de aprendizaje para que el colectivo docente tenga más herramientas para una mejor intervención; se favorece el sentido de pertenencia y el compromiso con el otro; de esta manera, los ambientes educativos se permearán del aula

a la escuela y cambiará la actitud para enfrentar y resolver los conflictos al tener un impacto negativo más bajo o nulo.

De manera particular la SEP (2010) hace mención a uno de los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), para fortalecer la intervención de logros definidos y las circunstancias del contexto: Trabajo Colaborativo.

Entendemos el trabajo colaborativo como: "...la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se requiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se requiere promover." (SEP, 2010 en MGEE, 2010, p. 95).

En primer lugar y para poder generar un cambio, es necesario priorizar los componentes que requieren ser mejorados, anteriormente se señaló que el alumno es el centro del hecho educativo, de aquí que se debe trabajar, primero, en fortalecer al colectivo docente y directivo para encaminar todos los esfuerzos en lo individual para fines comunes. Por lo que consideramos que como elemento principal y estratégico es favorecer el trabajo colaborativo, con cual se cimentaran acciones mediatas para generar en el colectivo una visión de futuro sobre los fines de la educación.

Pero, ¿qué es y qué implicaciones tiene el Trabajo colaborativo?, ¿qué importancia tiene esta forma de trabajo, para atender a las necesidades y mejoras de la educación? El trabajo colaborativo es reconocido en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), como una propuesta para transformar la gestión de la escuela, tomando en cuenta diversos aspectos, entre los que señala, las formas de relación y el cambio de prácticas.

En el Plan de Estudios 2011, establece en sus Principios Pedagógicos una guía del proceso educativo, que orienta la importancia que tiene el que todos los involucrados en el proceso educativo, para el logro de metas comunes. El Acuerdo 592¹⁰³ señala que: "El trabajo colaborativo alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo". (Acuerdo 592, 2011).

¹⁰³ Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica, el 19 de agosto de 2011, en el Diario Oficial.

El proceso de pasar de lo individual a lo colectivo, supone la importancia de reconocernos en la individualidad y unirse en la colectividad; además, favorece el liderazgo compartido, al apropiarse y asumir diferentes roles, mantener una constante comunicación y asumir un código ético que favorezcan el logro de metas comunes.

Por otra parte, hablar de Calidad Educativa en México, en el marco de la Reforma Integral de la Educación Básica en adelante la RIEB implica, una gestión educativa que transforme una serie de acciones, actitudes y conceptos; a través del desarrollo de competencias profesionales, que permitan a los diferentes actores educativos incidir en el logro de los aprendizajes.

No obstante, esto no garantiza que resuelva por sí mismo el cambio que se requiere para que las educadoras tengan una intervención eficaz y pertinente, por tanto que los niños aprenda y en general se de la transformación en todo el ambiente educativo y el cumplimiento del perfil de egreso del nivel, para que se alcancen los estándares curriculares y aprendizajes esperados y por lo tanto elevar el nivel de logro.

Por lo que se concibe que la escuela determine desde su realidad los ambientes de educativos propicios, para el desarrollo de competencias en los nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos, así como las estrategias que faciliten resolver las problemáticas a las que se enfrenta desde sus diferentes dimensiones –colaborativo, organizativo, interpersonal y democrático- con la participación de todo el colegiado y en la determinación de involucrar en corresponsabilidad a todos los actores educativos.

Las formas de organización de la escuela, determina en diferente manera la condición en que se favorezca un clima propicio para el desarrollo de competencias no sólo en los preescolares, sino también en el desarrollo de competencias profesionales. Ello implica un proceso de aprendizaje, de experimentación con la propuesta, de reflexión sobre la práctica y de estudio sistemático, que propicie reflexionar y trabajar sobre el *habitus* como lo conceptualiza por Bourdieu (1972, 1980) citado por Perrenoud (2010, p.143): “...el *habitus* es un conjunto de *disposiciones interiorizadas*, captamos exclusivamente sus manifestaciones, a través de los actos y de las formas de ser en el mundo.”

Por lo que se necesita en primer lugar hacer una autoevaluación de la gestión educativa, como lo señala el MGEE (2010) “...se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo.” (MGEE, 2010, p.57)

Este enfoque pretende entonces que se fortalezca y desarrollen nuevas formas de colaboración, por lo de manera específica el Jardín de Niños de turno continuo; como universo de la muestra que se analizará, considerando los siguientes estándares de gestión, se centra en las implicaciones de la Dimensión Organizativa del Modelo de Gestión Educativa Estratégica y su impacto en el logro educativo.

Desde este panorama, las forma la gestión y la organización escolar en el marco de las políticas y las reformas educativas actuales. Establecen de manera clara las líneas de acción que se deben accionar, considerando las necesidades particulares de cada centro escolar y de igual forma gestar desde lo individual una postura personal que se articule al ser y quehacer docente y directivo.

Bibliografía:

1. Acuerdo número 592. Diario Oficial. Segunda sección. Poder Ejecutivo. Secretaría de Educación Pública. México, 19 de agosto de 2011.
2. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa escuelas de calidad. México, 2010, p. 157
3. SÁEZ Carrera, Juan. (1993). La intervención socioeducativa: entre el mito y la realidad.
<http://www.uned.es/pedagogiasocial.revistainteruniversitaria/pdfs/01%20-%2008/09_saez.pdf> p.p.89-104 [PDF]
4. SEP. Acuerdo número 592. Diario Oficial. Segunda sección. Poder Ejecutivo. Secretaría de Educación Pública. México, 19 de agosto de 2011.