

# **El trabajo colegiado una estrategia de mejora para la práctica docente**

*Laurencia Barraza Barraza  
Centro de Actualización del Magisterio  
Correo electrónico: laura\_bza@hotmail.com*

## **RESUMEN**

Esta investigación indagó sobre la influencia que tiene el trabajo colegiado en la práctica docente de los profesores que trabajan en las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes (IFAD's); es de carácter cualitativo, utilizó el método de estudio de casos y se apoyó en la aplicación de un cuestionario de respuesta abierta a doce formadores de docentes de seis instituciones formadoras de docentes en el estado de Durango. Se encontró que en las IFAD's el trabajo colegiado se realiza desde los espacios de las academias y se asume como una estrategia que atraviesa a todas las áreas, acciones y actividades que se realizan en el centro escolar. Asimismo se advierte como un espacio de profesionalización y como una posibilidad del ser, mientras que a las academias se conciben como el espacio instituido para realizar trabajo colegiado. Asocian el concepto de colegialidad a conjunto y a contingencia; señalan que el colegiado se realiza cuando existen asuntos no previstos y en función de esto se agrupan o trabajan en equipo. Consideran que el trabajo colegiado ha contribuido a la mejora de su práctica docente. Aparecen como obstáculos las formas actuales de evaluar a los profesores y las claves presupuestales.

**Palabras clave:** Trabajo colegiado, práctica docente, Academia.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo colegiado es un concepto que adquirió relevancia a partir de la reforma educativa iniciada a finales de los años ochenta y que se concretizó en educación básica a principios de los noventa; según se reporta en algunas investigaciones en las escuelas normales esta estrategia adquirió relevancia a partir de la reforma de planes y programas de 1997. Lo que es una realidad es que este concepto se incorporó al campo educativo como parte fundamental del discurso, aunque esto no garantizó la puesta en práctica ni la comprensión de sus implicaciones, además de las variadas acepciones que se le otorgan.

Esta investigación tiene como *objetivo* conocer la influencia que ha tenido el trabajo colegiado en la práctica docente de los formadores de docentes de seis escuelas Normales del estado de Durango.

En las escuelas normales, un buen número de docentes y de directivos aseguran que en sus centros de trabajo se desarrolla el trabajo colegiado, pero a pesar de estas aseveraciones, las investigaciones realizadas en este sentido, dan muestra de que los colectivos se reúnen para realizar cierto tipo de actividades, pero que una de las tareas que menos se aborda es el ámbito de la docencia; se puede discutir de asuntos administrativos, económicos, pero las cuestiones de la práctica docente encuentran mayores obstáculos para ser plantadas y discutidas; con frecuencia, esto obedece a que los docentes en consideran que su trabajo es de calidad y que los otros tendrían que aprender de su experiencia y de su conocimiento, pero no está en la disposición de hacer lo mismo.

Algunas investigaciones reportan que el trabajo colegiado ha adoptado la imagen de la obligatoriedad (Gather Thurler, 2004) y la artificialidad (Fullan & Hargreaves, 1997). Aunque las instituciones formadoras de docentes están en una fase de tránsito de la colegialidad artificial u obligada a la colegialidad profesional, se advierte el riesgo de que se frene este tránsito y que la colegialidad obligada permanezca inalterable (Barraza & Guzmán, 2007). Otras investigadores como Viramontes (2005), García y Zavala (2005) y Moreno (2006) reportan que el tiempo que se dedica al trabajo colegiado es insuficiente,

que hace falta mayor compromiso de los profesores, que los acuerdos que se toman no siempre se cumplen, encuentran que éste se realiza en espacios formales, con horarios establecidos; es decir, se encuentra como parte de las actividades programadas en las instituciones y hacen alusión a que se desarrolla básicamente en academia. Advierten que la presencia de los directivos en este tipo de actividades es benéfica, se podría formular la hipótesis que a mayor liderazgo mejor desempeño en las actividades colegiadas. En general todas las investigaciones coinciden en señalar que el trabajo colegiado influye en la mejora del quehacer docente, aunque no especifican cuáles son los rubros en los que está impactando. Un hallazgo de Viramontes (2005) fue que la presencia de los directivos contribuye al buen desarrollo del colegiado. Mientras que Moreno (2006) señala que la rivalidad entre colegas y la rigidez de esquemas frustran la colegialidad.

Un componente que destaca en el desarrollo del trabajo colegiado es la colaboración, aunque sus características son que debe ser organizada, consciente y responsable. Autores como Fullan y Hargreaves (1997) afirman que la colaboración es un concepto automáticamente atractivo, que es la trama del cambio pero también de las soluciones fracasadas y plantean tres tipos de colaboración: la balcanización, la colaboración cómoda y la colegialidad artificial.

*La balcanización* responde a una cultura que se funda en la existencia de grupos separados y a veces competidores, que buscan conseguir una mejor posición y la supremacía. *La colaboración cómoda* se centra en lo inmediato, en las cuestiones de corto plazo y en lo práctico; no hace suyos los principios de la práctica reflexiva, evita la confrontación y la discusión sobre los asuntos escolares. *La colegialidad artificial* se refiere a formas de culturas cooperativas que los administradores tienden a controlar, regular o domesticar; se caracteriza por un conjunto de procedimientos formales, específicos y burocráticos, se usa para poner en contacto a los profesores y sirve como una fase preliminar para constituir relaciones cooperativas más duraderas

De este análisis se extrae que el trabajo colegiado implica que el grupo se aprecie como iguales, como colegas, donde la interdisciplinariedad, la diversidad de pensamientos, conocimientos e ideas esté presente. En este sentido el *trabajo colegiado, en esta investigación ha de entenderse como una necesidad y como un derecho de todos los maestros; un espacio especial de indagación, investigación y acción pedagógica que*

*potencie la necesidad de formación interdisciplinaria entre los maestros.* Especifica no puede ser una reunión de carácter administrativo ni tampoco un escenario de lucha política, academicista o ideológica. Exige incrementar el trabajo en equipo, unidad y equidad en el proceso de acción además de compromiso y responsabilidad para el logro de objetivos compartidos (Mollinedo, 2005).

Se concluye que el trabajo colegiado requiere actitudes favorables a la colaboración, tolerancia, flexibilidad y corresponsabilidad; planeación, tiempo, esfuerzo y respeto hacia las decisiones que se tomen a fin de influir positivamente en la práctica docente.

El otro constructo de esta investigación es la práctica docente, que se inscribe en las tareas que realiza el profesor relacionadas con los procesos de enseñanza y de aprendizaje; las estrategias didácticas, la dinámica de trabajo y los procesos de comunicación. Hay otros rubros que aunque no aparecen en el currículum formal están presentes en el trabajo diario de los docentes, como son los rituales.

En esta investigación este concepto se asume como una praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso, así como los aspectos político- institucionales, administrativos y normativos que, según el proyecto educativo de cada país, delimitan la función del maestro (Fierro, Fortoul & Rosas, 2006, p.21)

## **MÉTODO**

Esta investigación se realizó siguiendo el enfoque cualitativo, porque solamente tiene la intención de describir los hechos tal y como se suscitan en el contexto y utilizando como método el estudio de casos; porque se consideró que reúne las características para el desarrollo del estudio su propósito fue conocer los efectos que ha tenido el trabajo colegiado en la práctica docente de los formadores de las escuelas normales.

Para la recogida de información se diseñó un cuestionario de respuesta abierta. Se estructuró en tres apartados; en el primero se informa a los docentes sobre la intención del cuestionario y se pide su colaboración, en el segundo se solicitan datos generales de quien contesta y de la institución donde labora y funciones que desempeña, el tercero contiene

una lista de diez preguntas de respuesta abierta que indagan sobre la forma en que se realiza el trabajo colegiado, sus bondades y fortalezas y las contribuciones que ha tenido para su práctica docente.

En esta investigación participaron doce docentes de seis escuelas normales del estado de Durango, cinco de sostenimiento público y una de sostenimiento particular. Los docentes que contestaron los cuestionarios fueron aquellos que tuvieron disposición para hacerlo, todos ellos profesores frente a grupo. El cuestionario se envió por correo electrónico a seis profesores y al resto se les entregó impreso.

La información se sistematizó utilizando una lógica inductiva, para conformar las categorías. El procedimiento que se siguió fue; se agrupó la información utilizando las preguntas formuladas en el cuestionario como primer referente, en este primer momento se utilizaron colores para distinguir las clasificaciones; posteriormente, de estas respuestas, se vuelve a realizar otra agrupación de donde surgen las categorías (10) y subcategorías (60), una vez que se han construido éstas, se procede a la redacción del informe.

## **RESULTADOS**

La información reporta que el trabajo colegiado en las IFAD's se desarrolla principalmente mediante las reuniones de academia, con diferentes periodicidades; aparece ligado a las jornadas de observación y práctica docente donde no todos participan. Se hace de manera fragmentada y en función de tareas específicas. Los docentes de las IFADS asocian la colegialidad al conjunto y la contingencia. Es convocado y conducido por las estructuras formales de las instituciones, existen tiempos y lugares para su desarrollo. Las formas en que se realiza van desde *anuncios parroquiales* hasta trabajo en equipo, lo que muestra que no hay interrelación efectiva entre profesores.

Los temas que se tratan en las reuniones colegiadas son variados pero un porcentaje mayor tienen como centro las actividades académicas, relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje, los aspectos que menos se tratan son los relacionados con el desempeño institucional. Se advierte fragmentación y parcialización del trabajo.

Los acuerdos derivados el trabajo colegiado, en la mayoría de las IFAD's se cumplen parcialmente o no se cumplen, las razones son variadas destacando que no se aplica la normatividad en este rubro, además de que algunos de los asuntos tratados se politizan.

En relación a los efectos que los informantes detectan que les ha proporcionado el trabajo colegiado están que les ha permitido conocer a otros profesores, les ha brindado la posibilidad de mejorar la comunicación entre el colectivo; los intercambios académicos que se generan a partir de las reuniones les han ofrecido la posibilidad de conocer otras formas de trabajo, mejorar la relación entre colegas, estar más informados de lo que sucede en la comunidad educativa y en general ha unido más a los profesores. La información proporcionada también hace señalamientos en el sentido de que el trabajo colegiado está generando una nueva cultura en las IFAD's, pues se le advierte como un elemento que contribuye a impulsar el trabajo conjunto, a fortalecer la credibilidad entre colegas y el sentido de pertenencia institucional y en general consideran que es una estrategia integradora: tiene la virtud de identificar la compatibilidad de perfiles académicos; ha permitido la toma de conciencia de trabajar de forma colaborativa y agrupar a los docentes en torno a temáticas comunes; además de indicar que el trabajo colegiado se asemeja al paradigma de formación del profesional reflexivo. Ha favorecido el desarrollo de procesos académicos, sobre todo, en el aula, además que ha propiciado la toma de decisiones conjuntas.. Sin embargo otro grupo manifiesta que este tipo de actividades ha incrementado la simulación.

También ha contribuido al intercambio de experiencias; conocer las experiencias de otros docentes les ha dado la posibilidad de aplicarlas en los grupos que atienden y esto les ha permitido mejorar su trabajo al interior de las aulas.

En cuanto a los planes y programas de estudio, los informantes reportan que el trabajo colegiado ha logrado que tomen acuerdos en relación a la planeación de las actividades didácticas, al desarrollo y evaluación de los contenidos, a buscar estrategias de intervención congruentes con el enfoque de planes y programas, además de establecer la congruencia de las estrategias de evaluación con las sugerencias de los programas. En general ha propiciado mayor conocimiento de planes y programas de estudio.

En general señalan que el trabajo colegiado les ha permitido mejorar sus estrategias didácticas, de enseñanza y de evaluación; que les ha llevado a planear y organizar mejor la práctica docente y las actividades que habrán de realizar en torno a los contenidos a desarrollar; indicando mejoras en la efectividad del planteamiento de preguntas y en la manera de organizar la clase.

En el ámbito personal, los docentes también advierten algunos cambios sobre todo en lo que se refiere a su forma de llevar a cabo el ejercicio de la profesión y a sus formas de participación. En cuanto a las relaciones interpersonales, los informantes indican que ha contribuido a la mejora de éstas, al desarrollo de trabajo colaborativo, que ha propiciado el intercambio académico y que ha generado procesos de comunicación entre docentes.

Otra de las mejoras en cuanto al desempeño docente que ha propiciado el trabajo colegiado se refiere a la atención que se brinda a los estudiantes, indicando que las relaciones interpersonales han mejorado, así como también la realización de diagnósticos les ha permitido conocer a los grupos escolares y a los estudiantes en particular y esto ha generado procesos de mejora tanto a nivel de relaciones como de trabajo docente.

Algunas de las contribuciones académicas que los docentes detectan, respecto al trabajo colegiado, son: a) mejora de la práctica docente, b) la formación de los estudiantes; c) sirve como espacio que permite la profesionalización y d) es un espacio donde se reconoce el trabajo académico.

Algunos problemas para instaurar la cultura de la colaboración en las IFAD's, los docentes los relacionan con la ética, entre los que citan están: desperdicio de tiempo, fuentes de trabajo alterno, haber obtenido la clave presupuestal más alta; los criterios que se utilizan para evaluar la beca al estímulo al desempeño docente, el ingreso y promoción de los docentes a las IFADS, el privilegio de otras actividades, aunque no siempre son académicas; pugnas entre grupos, sentimientos de poder, idearios políticos, suplir las reuniones de trabajo colegiado por otras actividades que no tienen que ver con lo académico.

Los docentes también manifiestan que las reuniones colegiadas existen aportaciones insipientes; que se percibe que existe poca profundidad en el conocimiento de los planes y programas de estudio y que además el nivel académico de algunos docentes no propicia la reflexión, o bien, descienden el nivel de discusión.

Según la información obtenida lo que sería necesario modificar para que el trabajo colegiado influya en la práctica docente sería en primera instancia la credibilidad hacia el trabajo colegiado, aquí se señala que es indispensable evitar la descalificación hacia el trabajo de los otros, replantear el concepto de autoridad y que ésta a su vez proporcione más apoyo para realizar trabajo bajo esta óptica, además de priorizar lo académico sobre lo administrativo. Un factor que aparece ligado al desarrollo del trabajo colegiado es la evaluación; los docentes plantean la necesidad de vincular el desempeño académico realizado desde el colegiado con las evaluaciones que se realizan, indicando que gran parte de los reglamentos dirigidos a la evaluación del desempeño, están planteados no para favorecer el desarrollo del trabajo colegiado como estrategia de integración, sino que favorecen la individualización y la fragmentación de tareas; además de que tampoco se asocia a la rendición de cuentas.

Se considera que también es necesario hacer cambios a la forma en que se desarrolla el trabajo colegiado, esto es, especializarlo con acciones tales como: desarrollo de academias con atención a líneas de formación; formar grupos de interés común y por asociación libre y voluntaria; que permita el trabajo interdisciplinario y la vinculación con otras IES y que se puedan establecer roles para dirigir este tipo de grupos. Se requiere de otro tipo de perfil profesional y de un giro en la cultura institucional. Un aspecto que se considera que es indispensable modificar, para lograr que el trabajo colegiado se desarrolle, es el cambio de actitudes, en relación a la utilización del tiempo, la asunción de compromisos, la asignación de las cargas horarias y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Un *hallazgo* son los conceptos que se reportan respecto al trabajo colegiado y academia, así se define al primero como una estrategia que atraviesa a todas las áreas, acciones y actividades que se realizan en el centro escolar; como un espacio de profesionalización y como una posibilidad del ser. Definen a las academias como el espacio instituido para realizar trabajo colegiado, por lo que se asevera que están demasiado institucionalizadas. Esta última expresión se puede entender como muy poco flexibles, con reglas y procedimientos de trabajo rutinarios y más cercano a lo administrativo que a lo pedagógico.



Señalan que las diferencias entre el trabajo de academia y el trabajo colegiado se encuentran en los temas y contenidos que se abordan, la organización y sistematización de las reuniones, los propósitos con los que se realiza el trabajo, el nivel de participación en uno y otro espacio. Existe un grupo de docentes que no encuentran ninguna diferencia.

Otro hallazgo es que el trabajo colegiado ha contribuido a la mejora de la práctica docente, sobre todo en los procesos áulicos, aunque tiende a institucionalizarse y a convertirse en un espacio normalizado que pasa a formar parte del deber ser institucional, apareciendo la colaboración obligada, coincidiendo con lo que Fullan y Hargreaves (2000), así como Gathner (2004) señalan respecto a la colegialidad artificial y la colegialidad obligada.

El trabajo colegiado que se realiza en las escuelas normales del Estado de Durango se hace principalmente desde las academias, es promovido por las estructuras formales por lo que todavía no surge de la necesidad de los profesores de transitar de la individualidad a la colegialidad.

## **Discusión y conclusiones**

Tomando como base el objetivo de la investigación, el cual se planteó identificar la influencia que ha tenido el trabajo colegiado en la práctica docente de los formadores, se puede afirmar que este tipo de trabajo si ha contribuido a la mejora de las acciones y actividades que el docente realiza de manera cotidiana tanto en las aulas como en la institución en general; algunos de estos efectos se perciben en cuanto a los procesos de comunicación que se han establecido entre docentes, entre éstos y los estudiantes; el análisis de los documentos, como son plan y programas, como una acción previa a la impartición de los cursos, las estrategias didácticas, de enseñanza y de evaluación también son revisadas de manera constante y modificadas algunas de ellas, tomando como base las aportaciones de otros profesores y de la efectividad de éstas en otros espacios y grupos escolares.

Se advierte que el trabajo colegiado es una de las acciones, que a medida en que los docentes la conocen, le van encontrando bondades, lo que repercute en la credibilidad que éste ha ido ganando al interior de las escuelas normales, aunque todavía se advierten serias

deficiencias en cuanto a su operación, sobre todo porque requiere de condiciones institucionales que lo propicien, advirtiéndose que entre las razones centrales para que esta estrategia no funcione adecuadamente están: las cargas horarias, los horarios, el tipo de contratación, el estatus laboral; la falta de compromiso de algunos docentes y en muchas ocasiones, las actividades contingentes que se presentan en las escuelas.

El espacio por excelencia que se identifica para realizar trabajo colegiado son las academias; la mayor parte de los informantes hacen alusión a que son las academias los espacios en los que los formadores se reúnen para intercambiar puntos de vista y analizar cuestiones referidas a los aprendizajes, a la enseñanza y a las cuestiones administrativas, los problemas que se analizan casi todos ellos están en función de lo que tiene que ver con los estudiantes; advirtiéndose que las cuestiones referidas a la enseñanza y al actuar docente se revisan en menor escala.

Realizar el trabajo colegiado desde las academias limita la información que se plantea en el análisis solamente a los espacios áulicos, dejando gran parte del trabajo institucional fuera de estas discusiones; es decir, el trabajo de academia se advierte como más focalizado a cuestiones de desempeño docente, no así a lo que se refiere al contexto institucional, de relación con la comunidad, es decir, se recurre a la forma de organización que por largo tiempo han hecho las escuelas normales, como es el trabajo de academia, no apreciándose espacios más amplios de discusión.

En la información que reportan los informantes se desdibuja la figura de los directivos, quienes no aparecen como parte importante del desarrollo de este tipo de actividades, algunos docentes indican que el trabajo colegiado ha llevado a los directivos a establecer condiciones para que se realice, pero no se perciben como parte integrante de los colectivos docentes ni de las discusiones; si se aprecian como agentes que obligan o que establecen los espacios, de manera normativa, para que se realice el trabajo, pero más en función del cumplimiento de norma que de la propia mejora institucional.

Es importante señalar que el trabajo colegiado todavía no se advierte como una estrategia transversal, sino como acciones que se emprenden desde diferentes espacios, pero no como una estrategia que articula y fomenta el trabajo institucional de manera colaborativa; algo que llama la atención es lo que refieren los informantes con respecto a el

grado académico de los integrantes de las academias o de los colectivos, señalando que resulta un obstáculo para el nivel de la discusión, es decir, aquellos que tienen un perfil profesional más bajo, tienen menos elementos de discusión, lo que hace que las reuniones de trabajo bajen de nivel; esto indica que hay diferenciación entre docentes, lo que rompe, de alguna forma con el esquema del trabajo colegiado, referente a que se realiza entre colegas; el respeto que debe tenerse hacia las ideas de los otros y la importancia de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

Tampoco debe perderse de vista que algunos docentes muestran su rechazo hacia el impacto que el trabajo colegiado ha tenido en sus centros, indicando que ha sido un elemento que ha contribuido a reforzar procesos de simulación; esto es, se señala que se trabaja en colegiado, cuando las decisiones se toman de manera unilateral, o bien, las reuniones son para tratar asuntos de carácter político o de grupo que lejos de favorecer la integración de los colectivos docentes, contribuyen a su desintegración o fragmentación; también puede constituirse el trabajo colegiado en una práctica que ayude a legitimar decisiones.

La información encontrada deja ver una serie de aristas referentes al trabajo colegiado que advierten de fortalezas y mejoras para los centros educativos, pero que también plantean alertas en cuanto a su operación, sobre todo, se debe cuidar que no se convierta en un espacio donde lo que se discuta cuestiones de carácter político, que no favorezcan el mejoramiento de los procesos referidos a la práctica docente, al desempeño académico, a la mejora de los aprendizajes y en general de los centros educativos.

Otra alerta en torno al trabajo colegiado es que no debe convertirse en un espacio obligado, altamente normado, sino que ha de promoverse como un espacio que apoye el trabajo en equipo, que favorezca la actualización y la profesionalización docente, donde la experiencia profesional tenga un lugar privilegiado y no represente un obstáculo para la comunicación generacional como lo señalan algunos de los informantes; es decir, las generaciones tanto la joven como la adulta han de estar conscientes que son aprendices y que si se aplica la teoría de “expertos y novatos” podría ser una estrategia de mejora que ayude realmente a la búsqueda de la tan anhelada calidad educativa; porque los espacios, como el trabajo colegiado, habrán sido utilizados para crecimiento y no como campo de batalla.

## Referencias bibliográficas

- Barraza Barraza, L. & Guzmán Arredondo, A. (2007). *El trabajo colegiado en las escuelas formadoras y actualizadoras de docentes*. Memoria del IX Congreso Nacional de Investigación Educativa. Mérida, México: COMIE.
- Fierro, Fortoul & Rosas (2006). *Transformando la práctica docente*. México: Paidós.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?* Sevilla, España: Publicaciones M-CEP.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos*. México: SEP.
- García Zarate, M. y Zavala Álvarez, A. (2005). “El trabajo colegiado como espacio de observación al seguimiento curricular en la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí”. En *Encuentro Nacional de Educación Normal*. Disponible en: <http://ens.edu.mx>
- Gather Thuler, M. (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona: Graó.
- León Mollinedo, A. (2005). El trabajo colegiado en las escuelas de educación básica. *Educare*, 2, 19-21.
- Tiburcio Moreno Olivos (2006), La colaboración y la colegialidad docente. En *Revista Perfiles Educativos*. vol. XXVIII, núm. 112, pp. 98-130. México: UNAM. Disponible en <http://scielo.unam.mx/pdf/peredu/v28n112/n112a5.pdf> [Similares](#)
- Viramontes Anaya, E (2005). El trabajo colegiado en la escuela normal rural “Ricardo Flores Magón”: Conclusiones de un estudio de caso. En *Encuentro Nacional de Educación Normal*. Disponible en: [http://ens.edu.mx/pdf/Eje3.1\\_Tema3.pdf](http://ens.edu.mx/pdf/Eje3.1_Tema3.pdf)