

Resumen

Se presentan los resultados de un primer momento de indagación de una investigación-acción que, bajo el enfoque cualitativo, se realizó con la finalidad de identificar las concepciones que los integrantes del Grupo Reflexivo de Gestión Administrativo de la Escuela Normal No. 3 tienen sobre el trabajo colegiado, las facilidades y dificultades para llegar a acuerdos, y la prospectiva que se vislumbra de transitar de colegiados docentes hacia comunidades de aprendizaje sustentados en el nosotros, que orienten sus esfuerzos a la asunción de las tareas institucionales, para ofrecer a la educación básica docentes de calidad, ante la exigencia del mundo global.

A partir del diagnóstico del grupo reflexivo se reconocieron diversas ideas sobre el trabajo cooperativo, y colaborativo, destacándose posturas entre sus integrantes a favor de una participación más individualista que cooperativa, relaciones interpersonales egocéntricas, conformación de pequeños grupos para atender las tareas, visiones endogámicas del trabajo común, dejando de lado el reconocimiento de la nostrosidad, como una condición de lo humano para el bien común.

Finalmente, se propone como plan de intervención la conformación y seguimiento de “un círculo reflexivo” que permita entre los integrantes del Grupo Reflexivo de Gestión Administrativo una mejora en sus formas de organización colegiada, comunicación, y de relaciones interpersonales para la atención y realización de sus tareas para lograr caracterizar una comunidad nosótrica.

Palabras clave: trabajo colegiado, trabajo en equipo, comunidad nosótrica.

DEL TRABAJO COLEGIADO A LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD NOSÓTRICA EN LA ESCUELA NORMAL 3 DE TOLUCA

Edmundo Darío Soteno Tahuilán¹

Escuela Normal 3 de Toluca

El problema de estudio

La gestión institucional que desarrollan las Escuelas Normales es un elemento determinante de la calidad de su desempeño, al suponer un saber complejo y en evolución permanente que se integra por aspectos representativos y relevantes del quehacer de un grupo de actores educativos, en un espacio y momento determinados. Con base a lo anterior la Gestión Institucional Estratégica, exige al directivo reflexionarla como una “nueva forma de comprender, organizar y conducir, el cambio como un proceso” (Pozner, 2000: 45).

Este accionar de los actores en la organización es un reflejo de los modelos de gestión, por ello, la Escuela Normal como institución se le ha concebido desde una perspectiva tradicional-técnico racionalista, cuyos énfasis se localizan en la determinación de sus objetivos y la congruencia de sus medios para lograrlos (Aguerrondo, 1998: 21). En este contexto los modelos que han estado permeando son el normativo; Calidad Total; estratégico situacional y el de la gestión educativa estratégica, como fundamento en la planeación estratégica (proceso y herramienta). Actualmente en la organización de la Escuela Normal, este modelo hace énfasis en un pensamiento holístico², sistémico³ y estratégico⁴, y pone énfasis en la

¹ Miembro del Cuerpo Académico “Horizonte Educativo” en la Escuela Normal 3 de Toluca y estudiante de la Maestría en Gestión Institucional en la Escuela Normal Superior del Estado de México.

² Este permite observar la totalidad del centro escolar otorgando el significado al trabajo educativo, organizar y ordenar la realidad de los centros educativos en conjuntos de información: Dimensiones pedagógica curricular, organizativa, administrativa y participación social; permite al colectivo escolar considerar las diferentes situaciones y oportunidades como un todo y no como aspectos aislados y ubica las acciones educativas dentro de un marco en donde prevalece el Aprender a aprender, Aprender a hacer, Aprender a vivir juntos y Aprender a ser.

³ La visión sistémica permite observar, analizar y reflexionar el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas, brinda una mayor comprensión y capacidad para poder influir o interactuar en el centro escolar, permite

centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, trabajo colegiado, en equipo⁵, apertura al aprendizaje y a la innovación., asesoramiento y orientación para la profesionalización, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, e intervención sistémica y estratégica.

El trabajo colegiado se ha definido como un espacio de encuentro, trabajo de equipo, trabajo colaborativo, donde todos los actores consensuan y acuerdan en beneficio de los propósitos de la institución. Pero también, donde los disensos, se convierten en motivo de análisis y reflexión, que buscan romper con el trabajo aislado de los participantes y desencadenar procesos de construcción y reflexión, en este sentido las miradas que se han recuperado son las de Santos Guerra (1994) al explicar que el trabajo colegiado se ubica en el marco del paradigma de la colegialidad, al ser parte de la concepción del centro como unidad funcional de planificación, acción, evaluación, cambio y formación.

Los planteamientos críticos que hace Hargreaves (1996), sobre colaboración y colegialidad son un punto de vista obligado a considerar para asumir una postura reflexiva dentro de los grupos de docentes, en el entendido de ofrecer estrategias de

descubrir patrones que se repiten en los acontecimientos, facilita el poder realizar previsiones y prepararse hacia el futuro, proporcionando métodos eficaces y mejores estrategias para lograr la transformación escolar, aporta una correlación entre las partes del todo impulsando una nueva forma de ver, entender y hacer, es decir, una nueva cultura educacional, donde lo cotidiano transcurra en un clima para desarrollar la tarea fundamental de formar para la vida.

⁴ Este pensamiento parte del análisis y reflexión de los elementos que le dan vida a un centro escolar y permite plantear una visión de a dónde se quiere llegar, implica una actitud creativa, innovadora, crítica y reflexiva que permite romper paradigmas educativos y enfrentarse a las situaciones de cambio, permite identificar cuáles son aquellas situaciones prioritarias a abordar y que tendrán un mayor impacto para alcanzar la visión escolar establecida, el desarrollo de competencias para el trabajo colaborativo, la toma de decisiones compartida y para el seguimiento y la evaluación de las acciones, la capacidad proactiva que permite construir escenarios posibles de transformación en el centro escolar, así como la habilidad para anticiparse a los cambios en función de su realidad y visión escolar. Otro aspecto en este terreno de lo estratégico son los estándares que cobran gran importancia pues apoyan a valorar el avance del centro escolar partiendo de la situación actual al escenario deseable, al analizar los estándares se realiza la autoevaluación con la cual se puede construir la visión y la misión de la escuela a la que se aspira.

⁵ Proporciona a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

mejora y cambio que pudieran o no, favorecer los resultados en el marco de un trabajo institucional. Espinoza (2004) comenta que hablar del trabajo colegiado es referirse a la reunión de pares, de iguales, de colegas, de discusiones 'cara a cara' donde se busca un objetivo común; encontrándose en éste elementos característicos como son la comunicación, coordinación, complementariedad, compromiso y confianza.

Al contextualizar el terreno de la gestión en la Escuela Normal, se llevó a cabo el diagnóstico sobre el trabajo colegiado, para tal fin, se revisaron trabajos de investigación sobre el tópico; además se emplearon el diario del directivo, entrevistas, y un cuestionario⁶. Un hallazgo que confirmó el esfuerzo de llevar a cabo un programa de intervención fue que en los grupos institucionales donde se lleva a cabo el trabajo colegiado, emergen condiciones que como el individualismo, el poder del experto, el uso del tiempo se convierten en factores que entorpecen la construcción de propuestas comunitarias desde lo colectivo.

Aunado a esto se puede destacar que los docentes no reconocen el significado del trabajo colegiado, sino al trabajo en grupo como la acción individual dirigida para cumplir la tarea encomendada institucionalmente, que no pone en peligro la cooperación, pero si manifiesta que es importante coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de cada uno de ellos, dejando de lado el compromiso profesional y ético para la mejora de la escuela, como se muestra a continuación:

“no hay muchas posibilidades de trabajar en equipo, las reuniones suelen ser de trámite y lo que se comenta son generalidades; normalmente no se trabaja conjuntamente, cada uno sigue la línea que le parece y procura no inmiscuirse en el trabajo de los demás. Si hubiese un interés común sería más fácil y más enriquecedor para todos. A mí me parece muy importante el trabajo en equipo, pero

6 El cuestionario se aplicó a seis de los integrantes del “grupo reflexivo” y consistía en 6 preguntas de opción múltiple y veinte abiertas, organizadas en cinco dimensiones: información general, papel del integrante en el grupo reflexivo de gestión, planeación, calidad, y alcances del trabajo colegiado

en el Colegio que se formó en esa época, los profesores no tenían experiencia en proyectos de intervención por lo cual, no tenían interés en esforzarse, ya que el trabajo en equipo supone un esfuerzo personal, estar dispuesto a asumir ciertas exigencias (lecturas, comentar las opiniones de los demás, hacer alguna hora extra...).

(Extracto de la entrevista del día 11 de abril del 2012)

Esta percepción reafirma que los espacios del trabajo colegiado son espacios que en muchas de las ocasiones se tornan en carácter administrativo, que poco o nada tiene que ver con los procesos reflexivos que se gestan en los diferentes colectivos orientados al debate, argumentación y construcción, para el mejoramiento de relaciones interpersonales empáticas, inclusivas, nuevas formas internas de organización y de comunicación en el que se pondere el punto de vista del otro y nosotros; la toma de conciencia y el compromiso con las tareas institucionales para ofrecer una formación inicial docente acorde a los tiempos de cambio.

En coincidencia con las aportaciones anteriores se da cuenta que hay un problema en la dimensión de competitividad académica en el grupo reflexivo de los servicios administrativos. El problema se ha acotado mediante la siguiente pregunta: ¿Puede ser el espacio del trabajo colegiado que llevan a cabo los integrantes del grupo reflexivo de los servicios administrativos, el que permita la mejora organizacional para la asunción de las tareas desde una intencionalidad de nosótrica en la Escuela Normal 3 de Toluca? Con base a esta pregunta se propusieron los siguientes **objetivos de la investigación.**

Generales

1. Fortalecer la cultura de trabajo colegiado hacia la caracterización de la comunidad nosótrica en el *grupo reflexivo de gestión de los servicios administrativos* a partir de la intervención pedagógica del directivo.

2. Aportar referentes que permitan la caracterización del término “comunidad nosótrica” en la Escuela Normal 3 de Toluca, a partir de la mejora del trabajo colegiado.

Específicos

1. Reconocer los imaginarios y las concepciones del trabajo colegiado que tienen *los integrantes del grupo reflexivo de gestión de los servicios administrativos* para encontrar los factores que limitan sus alcances y ventajas.
2. Documentar a través de la intervención del directivo las concepciones del trabajo colegiado que tienen *los integrantes del grupo reflexivo de gestión de los servicios administrativos*, a partir de las manifestaciones de las *relaciones interpersonales, el no saber escuchar, el silenciamiento y sus Ideas limitadas sobre el trabajo colegiado*.
3. Enriquecer los espacios de vida institucional de la Escuela Normal 3 de Toluca, mediante la reactivación del trabajo colegiado entre los colectivos docentes para mejorar las *relaciones interpersonales, el no saber escuchar, el silenciamiento y sus Ideas limitadas sobre el trabajo colegiado* hacia una visión colectiva nosótrica.
4. Diseñar, operar y evaluar una intervención educativa que identifique los principios de transición del trabajo colaborativo hacia la caracterización de comunidad nosótrica en *el grupo reflexivo de gestión de los servicios administrativos* de la Escuela Normal 3 de Toluca, a partir de las manifestaciones de las *relaciones interpersonales, el no saber escuchar, el silenciamiento y sus Ideas limitadas sobre el trabajo colegiado*.

Metodología

El análisis del trabajo colegiado en el grupo reflexivo de gestión de los servicios administrativos, estará orientado desde el paradigma cualitativo al ofrecer herramientas para interpretar y narrar las acciones humanas (Pérez, 1996, pág.

119), al interior de la Escuela Normal, sustentado en la investigación-acción , la cual contribuirá a realizar una forma de indagación autorreflexiva -intervención en la práctica profesional- realizado por quienes participan (directivos y jefes de departamentos que dependen orgánicamente de la Subdirección Administrativa) 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 mismos; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan (colegiados), así mismo recuperaremos información usando bitácoras, diario del directivo y cuestionario, para encontrar hallazgos que lleven a la búsqueda de explicaciones.

Considero que la investigación acción es una forma de cuestionamiento autoreflexivo, llevada a cabo por los propios participantes en determinadas ocasiones (Restrepo, 2002: 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, por ello hay un considerable número de investigaciones sobre la organización.

Con base a lo anterior la investigación-acción adopta una 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, 2000:91)

Retomando la ruta metodológica de la investigación, se llegó al desarrollo de la intervención con base a cuatro círculos reflexivos denominados “Sensibilizando al Grupo Reflexivo de Gestión Administrativa”; “Colaboración, Colegialidad, Colegialidad Artificial y el Cambio”; reflexionando y comprendiendo en Colegiado el término “El Nosotros Tojolabal” y la Idea de Comunidad Tojolabal desde Carlos Lenkersdorf”, cuya orientación fue que todos los integrantes del grupo reflexivo

tuviéramos la libertad de expresar nuestros puntos de vista, aunque estos fueran limitados.

Discusión de resultados

Los primeros resultados encontrados giran en primer lugar a las formas de organización para el desarrollo del trabajo colegiado que lleve al compromiso de asumir las tareas institucionales profesional y éticamente; y en segundo a los primeros indicios de la caracterización de la comunidad nosótrica.

Con referencia a las formas de organización para el desarrollo del trabajo colegiado que lleve al compromiso de asumir las tareas institucionales profesional y éticamente, se evidenció que:

- a). El nivel de análisis y reflexión de quienes tienen mayor experiencia en la dirección de su departamento en relación a los que de menor tiempo ejercen un liderazgo unipersonal;
- b) En la dinámica de las discusiones del grupo se olvidaba del código de ética, mismo que fue recuperado en los subsecuentes encuentros de discusión reflexiva;
- c) Cautela en la exposición de ideas de los integrantes con mayores competencias de construcción, para promover la participación de los compañeros jóvenes;
- d) Autogestión para trabajar en colegiado, en tanto cada uno de ellos aportaba lo necesario para atender y asumir la tarea;
- e) Actitud propositiva para mejorar el trabajo entre todos los integrantes.

En relación a los primeros indicios de la caracterización de la comunidad nosótrica, se advierte que el colegiado tiene orientaciones a este nuevo tipo organizacional porque han comprendido que un acto comunal, no reemplaza la decisión individual, sino que cada individuo toma la decisión en el contexto de la consulta comunitaria.

Los integrantes de este grupo reflexivo, han decidido de manera voluntaria establecer **relaciones entre nosotros**⁷ para llevar a cabo reuniones periódicas para analizar, cuestionar, traducir, interpelar y cultivar su actitud crítica para generar conocimiento vivo o bien para filosofar, no olvidando las aportaciones que les ofrecen sus colectivos.

Para el caso del escenario normalista se puede ir advirtiendo que **una comunidad nosótrica escolar** es una instancia colectiva informal formada por los miembros de un departamento académico y/o administrativo donde ningún docente (integrante) puede tomar las decisiones de forma individual; sino que tiene que promover el consenso para tomarse las voces y votos de todos.

Referencias bibliográficas

1. Aguerrondo, I. (1998) **La escuela como organización inteligente**, Argentina, Ed. Troquel educación.
2. Elliott, J. (1993). Guía práctica para la investigación acción. En: El cambio educativo desde la investigación. Tercer edición, Madrid, España, Morata
3. Espinoza Carbajal, M. E. (2004). El trabajo colegiado: su funcionamiento, sus aportes y dificultades en tres escuelas normales. México: SEP.
4. Hargreaves, A. (1996). *Capítulo IX. Colaboración y colegialidad artificial (¿copa reconfortante o cáliz envenenado)*, en Profesorado, cultura y modernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado). Edición Morata, 5ª Edición. España.
5. Lenkersdorf, C. (2005) Filosofando en clave tojolabal. Colección Filosofía de nuestra América. México, Ediciones Porrúa

⁷ El NOSOTROS, palabra-clave que encontramos entre los tzeltales y los tojolabales, la escucharemos de la boca de otros pueblos originarios más adelante. El mismo NOSOTROS representa un conjunto que integra en un todo orgánico a un gran número de componentes o miembros. Cada uno habla en nombre del NOSOTROS sin perder su individualidad, pero, a la par, cada uno se ha transformado en una voz nosótrica. Es decir, el NOSOTROS habla por la boca de cada uno de sus miembros. Es esta "NOSOTRIFICACIÓN" de los hablantes, la que representa, por un lado, un reto metodológico para los investigadores lingüistas y otros, y, por otro, presenta un camino desconocido para la investigación socio-científica y filosófica. (Lenkersdorf, 2005:29)

6. Pérez Zapata, Óscar A. (2005). "Comprobación I: metodología de la investigación cualitativa", en *La aventura del pensamiento crítico. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*, México, Pax México.
7. Pozner, P. (2000) *Gestión educativa estratégica en: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Módulo 2. IIPE. Buenos Aires.
8. Restrepo Bernardo (2002). *Paradigmas metodológicos de Investigación en educación en: programa de especialización en teoría Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Investigación en educación. ICFES. Colombia: ARFO Editores
9. Santos Guerra, Miguel Ángel (1994) "Investigar en organización" en *Entre bastidores y el lado oculto de la organización escolar*. ALBIJE