

# El trabajo colegiado autogestivo

y su incidencia en la formación de profesores de educación primaria

**Justo González Zetina**  
Mérida, Yucatán. MÉXICO

## Antecedentes

**A** partir de 1984, la formación inicial de docentes de educación preescolar y primaria en México alcanzó el nivel de licenciatura. El nuevo *currículum* ofrecía múltiples retos a las formas tradicionales utilizadas en la organización, desarrollo y evaluación de la actividad académica pues exigía, como requisito, para llevar a buen término los propósitos de la Licenciatura, institucionalizar el trabajo colegiado. Éste se constituiría, con el tiempo, en un espacio privilegiado de la actividad académica.

Este proceso de construcción del trabajo colegiado generó, por parte de los colectivos, la búsqueda de alternativas que permitieran su consolidación de manera que incidiera sensiblemente en los procesos académicos. Sin embargo, los profesores y las profesoras de la Escuela Normal vimos agotarse esta opción de trabajo y entrar en contradicción con la intención inicial de convertir el trabajo colegiado en el ámbito de la discusión y la toma de decisiones académicas. Actualmente, aunque hay un núcleo de profesores que se identifica con estos modelos, existen académicos para los que sigue siendo un reto –y una necesidad–



la construcción de espacios colectivos autogestionarios que permitan una práctica docente crítica, transformadora y posibilitadora del surgimiento de una cultura docente capaz de responder a las exigencias de la sociedad actual y futura, en los que el respeto a la diversidad, la búsqueda de la equidad, la supremacía del diálogo, el reconocimiento de la relatividad del conocimiento y las prácticas democráticas sean los elementos distintivos.

En el caso de la Escuela Normal Urbana «Rodolfo Menéndez de la Peña», ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán, México, y como preocupación de un grupo de docentes del quinto semestre de la Licenciatura en Educación Primaria, Plan 84, se puso en marcha un proceso de búsqueda y construcción de alternativas para transformar nuestras prácticas como docentes de esta licenciatura. Nuestro punto de partida fue la práctica docente que los estudiantes realizan en las escuelas primarias y la relación con los profesores de primaria.

## Las condiciones

El proceso de la formación de profesores de educación primaria está planteado en el diseño curricular de la Licenciatura Plan 84, tomando como eje central de reflexión y como objeto básico de transformación la práctica docente. Ésta es abordada como objeto de estudio central del curso denominado *Laboratorio de Docencia*, y con base en ella, los estudiantes desarrollan proyectos de práctica docente que contemplan: la docencia, la investigación y el servicio comunitario. Los estudiantes de quinto semestre elaboran proyectos que son puestos en práctica en escuelas de distintas comunidades semiurbanas. El proceso que se sigue contempla tres fases o momentos esenciales: a) de análisis, b) de diseño y puesta en práctica del proyecto y, c) cierre o síntesis. El periodo regular considerado es de un semestre para todo el proceso. Los demás cursos del semestre intentan proporcionar elementos teórico-metodológicos que coadyuven al conocimiento de la práctica docente, así como a la elaboración de propuestas para su transformación.

Las acciones que por lo general se han llevado a cabo para apoyar la elaboración de propuestas y puesta en práctica de los proyectos, están impregnadas de una fuerte naturaleza administrativa verticalista. Sólo hay un director y un guión; los demás participantes: estudiantes, docentes de primaria y de la escuela normal, son simples receptores de la información que regula y estructura los proyectos. Las normas, los documentos, los criterios, los indicadores, las escuelas seleccionadas, son definidas sin discusiones ni análisis. El cuerpo directivo, e incluso los docentes, consideran un desperdicio de tiempo «discutir» tantas horas para «quedar en lo mismo». La academia es un tiempo para mantenerse informado y, en el mejor de los casos, para acordar apresuradamente los detalles de la organización de algún evento.

Hay una persistente ausencia de la discusión sobre el proceso complejo que representa nuestra propia práctica como profesores y profesoras de la institución, a pesar de que en el discurso áulico se remite de manera reiterada a la complejidad de ella. Por otra parte, aunque se reconoce la importancia de la práctica docente de los estudiantes, las relaciones entre la escuela primaria y la escuela normal están caracterizadas por una escasa comunicación entre los profesores de la escuela normal y los de primaria. La participación de los profe-

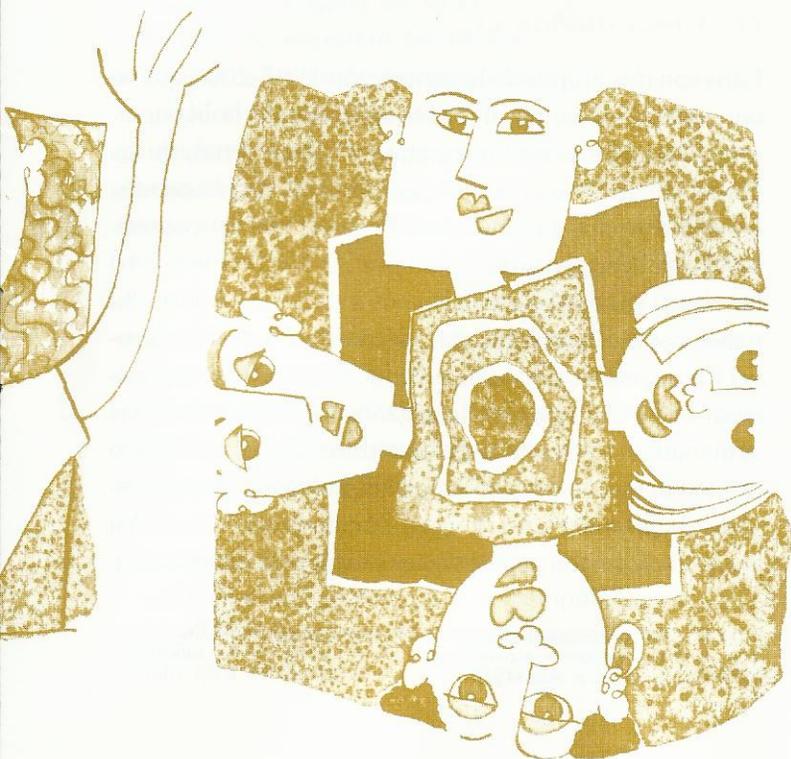


sores de primaria está limitada a papeles marginales sin participación en la toma de decisiones.

### **Preguntas de la investigación**

Con base en lo anterior, en agosto de 1999 se recuperaron las inquietudes surgidas al respecto, y en un proceso que nosotros denominamos «de remolino», que aglutinó a ocho compañeros, nos planteamos las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo construir el trabajo colegiado para desarrollar proyectos académicos en la docencia, la investigación y la difusión, en las condiciones de trabajo existentes?
- ¿Qué elementos internos y externos intervienen en el proceso del trabajo colegiado?
- ¿Qué posibilita un proceso de participación comprometida con nosotros mismos, los estudiantes y los profesores de las escuelas primarias?
- ¿El desarrollo del proyecto nos permitiría profundizar en nuestra propia práctica docente para transformarla de manera significativa?
- ¿Qué impacto podría tener en nuestra formación, en la de los profesores de primaria y en los estudiantes, llevar a cabo este proceso colectivo y autogestivo?



### **Los propósitos**

- Promover el trabajo colegiado como estrategia para el desarrollo de la docencia, la investigación, la actualización y la difusión, al interior de las escuelas formadoras de docentes.
- Contribuir al desarrollo de una dinámica de trabajo que promueva una cultura académica comprometida, autónoma y crítica.
- Brindar a los estudiantes de la Normal una propuesta que los recupere como sujetos en formación y no como objetos de la formación.
- Dar cuenta, desde una perspectiva cualitativa, del proceso seguido por el colectivo de profesoras y profesores en el análisis, evaluación y transformación de sus prácticas docentes cotidianas.
- Sistematizar la experiencia con miras a poseer información que coadyuve a la reflexión y toma de decisiones en torno a la práctica docente.
- Desarrollar experiencias de investigación-acción-participativa en el ámbito de la formación de docentes de educación primaria que puedan ser útiles para el desarrollo profesional de sus cuerpos académicos.

### **La metodología**

El modelo metodológico para el proceso de investigación es el de la investigación-acción-participativa. Ésta, en una de sus acepciones más generalizadas, es considerada como «una actividad integrada que combina la investigación social, el trabajo educativo y la acción». Sus componentes básicos son:

- a. La investigación como un proceso en el que se educan sus participantes, que recupera el conocimiento popular emanado de la experiencia cotidiana de profesores y alumnos como válido para acceder a nuevos conocimientos, y que considera como objeto de estudio las condiciones concretas de las prácticas sociales de los grupos. La puesta en práctica de este modelo de investigación permite enriquecer las prácticas de los docentes porque:

- i. Profundiza el conocimiento de la realidad educativa.
  - ii. Desarrolla líneas de acción que apuntan a transformar la realidad.
  - iii. Adopta una actitud crítica frente a lo educativo, no sólo como exigencia de su tarea, sino como un estilo de vida.
- b. La acción, dado que la puesta en marcha del proyecto de investigación es en sí un movimiento del grupo para comprender su realidad, y los avances logrados en cada fase de la investigación llevan a los sujetos a actuar en la transformación de la misma. La superación de la actitud de «investigar sólo para conocer» es una distinción importante en el presente estudio. A partir del aprendizaje grupal, el proceso de formación supone que los sujetos conozcan, desde el interior del mismo grupo, su acción y situación, para hacerse a sí mismos objeto de su conciencia y, añadiríamos, para tomar en sus manos las decisiones que habrán de poner en práctica para cambiar las condiciones de su práctica docente.
- c. La participación, que concebida en términos de horizontalidad, significa que el grupo participante es autor del proceso: del análisis de la realidad, de la puesta en juego de sus saberes y experiencias, de la elección de los problemas a abordar, de la definición de sus hipótesis explicativas y de trabajo, de las decisiones sobre el curso del proceso en sí: «*La participación como concepto político puede definirse como el conjunto de acciones orientadas a que los miembros de una sociedad, organización o grupo logren un mayor control de las decisiones que los afectan.*»<sup>1</sup>

## Los participantes

Los sujetos que participan en la investigación responden a tres roles diferenciados: el colegiado, que se compone por quienes laboramos como docentes de la licenciatura; los estudiantes de los grupos «A» y «B», del quinto semestre de la misma, y los profesores de las escuelas primarias, en las cuales estos estudiantes llevan a cabo sus prácticas. Cada uno de estos actores

tiene formas y niveles diferenciados de participación en el proyecto de investigación.

### El colegiado

Los docentes que participan son: cinco profesoras y tres profesores del personal académico que atiende a dos grupos de estudiantes del quinto semestre de la licenciatura en educación primaria en la Escuela Normal Urbana «Rodolfo Menéndez de la Peña», durante el ciclo escolar 1998-1999. Este colectivo se constituye con docentes que imparten los siguientes cursos: Laboratorio de docencia, Planeación, Contenidos del aprendizaje, Tecnología educativa, Psicología social y el Taller de Teatro infantil. La formación académica transita desde normal básica, licenciatura, maestría, y doctorado. El rol que el Colegiado desempeña en el proceso es el de responsabilizarse de la planeación inicial del trabajo docente con una perspectiva integradora; proponer y poner en práctica una forma de organización colectiva para generar una nueva dinámica de gestión académica que incida en la formación de docentes, asesorar y hacer seguimiento al desarrollo de los proyectos de práctica docente de los y las estudiantes, establecer estrategias para generar una participación comprometida de los profesores y profesoras de educación primaria; analizar, sistematizar y evaluar la experiencia.

### Los y las estudiantes

Estos son dos grupos de la generación 1997-2000 que se encuentran cursando el quinto semestre de la licenciatura. El grupo «A» está integrado por 39 personas, de las cuales 30 son mujeres y 9 son hombres, cuyas edades oscilan entre los 21 y 26 años. El grupo «B» está constituido por 40 sujetos de los cuales 30 son mujeres y 10 hombres; sus edades fluctúan entre los 22 y 28 años. Su papel central fue el planear, desarrollar y evaluar proyectos de práctica docente en educación primaria, participar en la discusión de la organización general de las actividades académicas del semestre que el colegiado proponía, realizar acuerdos con las profesoras y los profesores de primaria para la ejecución de las prácticas. Así como analizar, tomar decisiones y evaluar la experiencia.

1 LATAPÍ, Pablo (1991) *Algunas reflexiones sobre la participación*. En: PICÓN, César (Coor). *Investigación Participativa: Algunos aspectos críticos y problemáticos*. Cuadernos del CREFAL 18. México, p. 28. (134 pp).

## Las profesoras y profesores de las escuelas primarias

Participan 79 profesores distribuidos en 12 escuelas primarias ubicadas en las poblaciones de Motul, Baca, Telchac Pueblo, Telchac Puerto, Acanceh y Cuzamá. A partir de una solicitud que la Escuela Normal hace a determinadas escuelas primarias, los y las docentes deciden su participación en el proceso de desarrollo de los proyectos de los y las estudiantes normalistas. Los niveles de participación están mediados por diversos factores, entre los que se destaca la forma de gestión interna de cada escuela primaria, a través de la cual se decide la participación de la misma en el proyecto. La expectativa es que los y las docentes ejerzan el papel de tutores de los y las normalistas, así como realizar acuerdos con ellos y ellas. Por otra parte, analizan, recomiendan, toman decisiones y evalúan el proyecto junto con los otros participantes.

## Los momentos

En un proyecto de investigación-acción-participativa de corte cualitativo, tiene poco sentido establecer de manera tajante, rígida y mecánica, etapas de desarrollo de la misma. Por ello, se presentan los momentos que componen el proyecto, no de manera estrictamente cronológica, y aunque en alguno pueda tener preponderancia en cierto período o situación, dadas las condiciones específicas por las que atraviesa el colegiado, estos momentos tienden a interactuar en forma compleja. Éstos son:

- a. *De reconocimiento de la problemática.* Se asumen colectivamente los diversos problemas que afrontamos como docentes: en nuestras aulas, en nuestra relación académica con los otros, en la gestión escolar, en nuestro desarrollo como profesionales de la educación.
- b. *De integración del colegiado.* Se refiere a la intención formal de constituirnos en un grupo de trabajo académico caracterizado por las siguientes políticas: participación comprometida, confianza en los colegas, búsqueda de consensos, respeto a las diferencias, enfoque centrado en el proceso y no en el producto.
- c. *Consolidación del colegiado.* Este momento atraviesa prácticamente toda la experiencia, aunque es

enfático cuando nos encontramos en alguno de los polos de la relación: ya en la cohesión extrema o en la crisis próxima a la ruptura.

- d. *Análisis y búsqueda de explicaciones.* Se reflexiona críticamente, y se teoriza para trascender el plano de la inmediatez de lo cotidiano.
- e. *Elaboración de propuestas.* Es la puesta en práctica de las distintas hipótesis de trabajo que permiten transformar la realidad cuestionada.
- f. *Evaluación.* Este momento no se agota en los eventos de cierre que nos sirven para valorar proceso total, sino que está presente durante el desarrollo de la investigación.

## Las fases de la práctica docente de los y las estudiantes

Como se ha mencionado, la formación de los futuros docentes de primaria en el quinto semestre de la licenciatura, centra su acción en el desarrollo de proyectos de práctica docente que atienden a tres dimensiones y a tres ámbitos de la misma.

- Las dimensiones son: la docencia, la investigación y el servicio.
- Los ámbitos: la comunidad, la institución y el aula.
- El proceso atiende a tres fases para su génesis: el análisis de la práctica docente, la aplicación del proyecto y la evaluación integral del proceso. Los espacios de trabajo se desarrollan de manera alterna en la escuela normal y en la escuela primaria.

## La recopilación de los datos

El carácter de una investigación marca lo que entendemos como «un dato». El positivismo lo hace al contar y medir cosas: individuos, grupos, sociedades<sup>2</sup>. Para un enfoque cualitativo los datos atienden sentimientos, motivos, significados, así como los comportamientos cotidianos de los sujetos y la estructura social o cultural que le dan sentido. Importa la interpretación de lo que está sucediendo «desde el punto de vista de los

<sup>2</sup> SCHWARTZ, Howard y JACOBS, Jerry (1984). *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. Trillas. México, p. 21 (558 pp).

que actúan e interactúan en la situación problema; o sea, profesores y alumnos; profesores, alumnos y padres de familia; profesores y directores, etc<sup>3</sup>. Desde esta perspectiva metodológica y siguiendo la tradición cualitativa, las técnicas a utilizar son:

- La observación participante, en nuestra condición de docentes de los grupos en los que se desarrolla la situación que se busca conocer y transformar: como participantes comprometidos existencialmente.
- El grupo de discusión, en los tres grupos de participantes y una reunión en la que coincidieron todos.
- Los grupos nominales con los estudiantes respecto al desarrollo de los proyectos, así como con los profesores de la escuela primaria.
- Las entrevistas con los distintos participantes en el proyecto.

### La validación de los datos

Debido al enfoque cualitativo de la presente investigación, los recursos a utilizar para la validación de sus hallazgos provienen de dos vertientes. Por un lado, el registro exhaustivo y permanente de los acontecimientos que se suscitan en los distintos momentos del proceso con el fin de elaborar informes rigurosos y, por el otro, que estos informes sean accesibles a la crítica

pública. Por ello, se plantean como estrategias para la validez de la investigación:

- «El amigo crítico», que tiene la finalidad de incluir un punto de vista adicional al de los participantes. Este amigo crítico es un experto externo que proporciona su punto de vista con el propósito de ir señalando las debilidades y lados oscuros del proceso que los investigadores no pueden ver, dada su inclusión dentro de la dinámica de la situación que investigan.
- El colectivo crítico, constituido por un grupo de pares. Tiene las mismas finalidades que el anterior, con la variante de que es un grupo de colegas que se encuentra desarrollando proyectos de investigación educativa y que establece un espacio para la confrontación de los proyectos y sus avances.

### Resultados preliminares

Este trabajo ofrece únicamente resultados preliminares ya que es una investigación en proceso. Como parte de las reflexiones surgidas a partir de los primeros análisis, el trabajo se encuentra en una nueva fase. Sin embargo, algunos hallazgos interesantes permiten formular direcciones de trabajo que serán discutidas y sometidas a la acción.

<sup>3</sup> ELLIOT, SUTTON y HARDING. *Journal of Curriculum Studies*.

CURSO	FORMACIÓN ACADÉMICA INICIAL	GRADO ACADÉMICO
Taller de teatro	Profesora de educación preescolar	Profesora de educación preescolar
Psicología social	Licenciado en ciencias sociales	Licenciado en ciencias sociales
Psicología social	Profesor de educación primaria	Pasante maestría en educación
Laboratorio de docencia	Profesor de educación primaria	Pasante maestría en educación
Planeación educativa	Ingeniería química Licenciada en educación	Pasante maestría en educación Doctora en educación
Contenidos de aprendizaje	Licenciada en educación	Pasante maestría en educación
Tecnología educativa	Licenciada en ciencias de la computación	Pasante maestría en educación

## La construcción del trabajo colegiado

Los participantes que voluntariamente se involucraron en esta iniciativa fueron profesores y profesoras con una formación académica diversa. Su descripción y la de los cursos que impartieron se muestra a continuación: Como puede observarse, la diversidad en el perfil académico y en las áreas de formación fue una condición inicial que caracterizó al grupo colegiado. En la primera sesión de trabajo, en la que los participantes iniciaron el reconocimiento de la constitución del colegiado, se establecieron las políticas que guiarían el trabajo, las estrategias y las tareas que serían desarrolladas. Algo fundamental fue la construcción participativa y abierta de las políticas, compromiso de los participantes, confianza en los colegas que integran el colegiado, búsqueda de consenso, respeto a las diferencias, énfasis en el proceso y no en el producto.

Diversas fuerzas externas e internas ejercieron su influencia en la construcción del trabajo colegiado. Entre las fuerzas externas pueden citarse: la administración de la Escuela Normal, el tiempo y las cargas de trabajo. Entre las fuerzas internas: la experiencia en trabajos previos, la resistencia y la disposición, la comunicación.

En el ámbito administrativo, desde el discurso actual que impulsa una dirección autogestiva, hasta las prácticas dominantes de un cuerpo directivo que mantiene estructuras que no facilitan el trabajo colegiado. En el caso de esta experiencia, algunos de los miembros del grupo recibieron presiones, ya sea encubiertas o abiertas, que tendían a desalentar una gestión colectiva. Las excesivas cargas de trabajo docente (horas ante grupo), y la falta de condiciones laborales de nivel superior, fueron dos factores importantes, ya que además

de los cursos correspondientes al quinto semestre, los profesores tenían a su cargo otros cursos que también demandaban su atención. En una primera aproximación, los datos nos indican que las políticas, la permanencia del diálogo, nuestra soledad profesional en un mundo escolar que nos negaba como profesores y nuestra apertura para aprender de los demás, fueron considerados por el colegiado como importantes recursos para enfrentar las presiones externas e internas. Los resultados obtenidos en la consolidación del grupo y los comentarios ofrecidos por estudiantes y profesores de

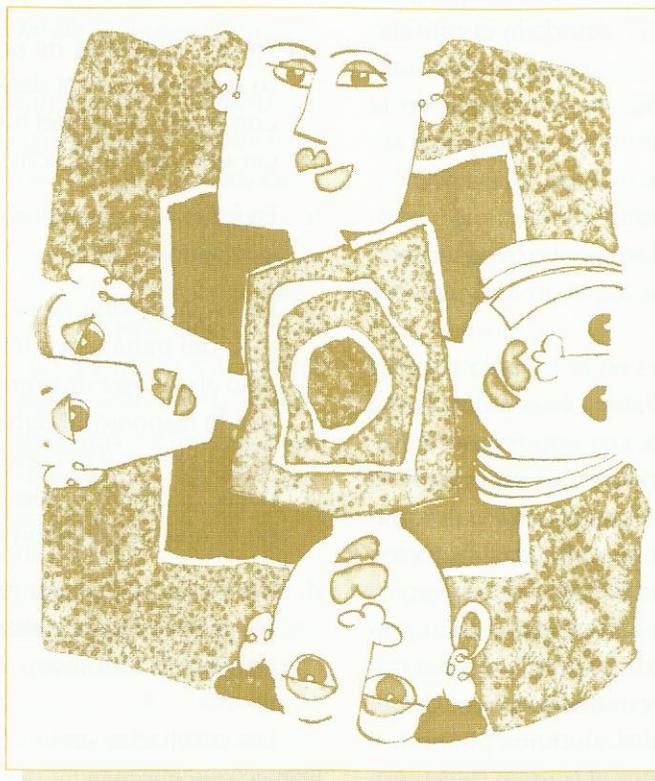
primaria, también apoyaron el trabajo.

La construcción del trabajo atravesó por momentos de crisis: falta de coordinación en la toma de decisiones, conflictos por la diversidad de interpretaciones ante un acuerdo, acciones descalificadoras de la autoridad, dificultad para coordinar nuestros tiempos de manera que permitieran la participación de todos.

El presente proyecto estableció, entre sus propósitos, promover una relación de horizontalidad entre los asesores de la práctica y los profesores de primaria. Al respecto, estos últimos expresaron sentirse «muy a

gusto» trabajando en coordinación con los profesores de la Escuela Normal. Este ambiente de colegas favoreció la relación de los profesores de primaria con los practicantes. La comunicación permanente y el respeto que el grupo colegiado mantuvo hacia los profesores de primaria fue señalado como una de las actitudes más importantes en el desarrollo del proyecto.

Las políticas del Colegiado establecieron las bases del trabajo. Durante la evaluación se señaló como una fortaleza haber mantenido las directrices que marcaron las políticas. Las interacciones de los profesores dentro de las reuniones del Colegiado sufrieron una



transformación paulatina en donde pudo notarse la cantidad de las interacciones, concentradas en un principio en las personas con mayor grado académico, hasta la distribución equitativa entre todos sus miembros. La calidad de las interacciones fue analizada inductivamente, categorizándolas por su propósito. Al inicio, pudo notarse que las interacciones en donde se profundizaba en las ideas eran muy limitadas, mientras que conforme el trabajo avanzaba se logró mejorar el nivel de profundidad en la discusión de las ideas. La misma situación pudo observarse en las discusiones grupales realizadas con los profesores de primaria. Lo que puede ser, desde luego, explicado a partir de la consolidación del grupo. Al finalizar el semestre fue posible integrar a los tres actores del proceso: profesores de la escuela normal, profesores de primaria y futuros profesores en una discusión caracterizada por la comunicación abierta y respetuosa de problemas comunes. Aunque los niveles de discusión variaron entre los diferentes grupos formados, en general se logró un ambiente de respeto y colegialidad.

La integración de los cursos en la Escuela Normal fue uno de los efectos inmediatos observados como resultado del trabajo colegiado. Los estudiantes manifestaron darse cuenta de la conexión de un curso con otro. En algunos momentos, los estudiantes manifestaron que muchos profesores entraban en contradicción con la perspectiva que ellos tenían de los principios que alimentaban el Colegiado. La discusión en el grupo de profesores fue mencionada como un recurso importante para solucionar estas contradicciones. Cuando esta situación se presentó, los alumnos pidieron a los otros profesores que apoyaran el trabajo de los colegas que «rompían» el trabajo del colegiado.

La participación comprometida fue una de las políticas establecidas por el Colegiado. En el análisis de cuáles fueron las condiciones que posibilitaron el compromiso de los participantes, los integrantes del Colegiado mencionaron, como factores importantes, por una parte, el respeto a las diferencias y, por otro, sentir que cada participante era valorado. Aun cuando por razones diversas la cantidad de horas que cada participante podía dedicar al trabajo colectivo, la calidad de las participaciones y el compromiso fueron manifestados, por ejemplo, al ofrecerse a colaborar en otras tareas, manteniéndose informado de lo que había sucedido y

de las decisiones que se habían tomado. Es importante señalar que en algunos miembros del grupo el compromiso se consolidó a partir del trabajo mismo y de sentirse integrantes de un grupo, que conforme el tiempo pasó, fue haciéndose evidente su presencia en los trabajos académicos de la institución. Esto contribuyó a un reconocimiento de los administradores que en sus inicios no fue otorgado.

## El impacto

- a. En los profesores de primaria, la revalorización de su experiencia y el deseo de colaborar nuevamente con la formación del futuro profesor a través de ejercer un papel más activo en la toma de decisiones.
- b. En los estudiantes, el ejercicio de su autonomía y de la responsabilidad en su desempeño.
- c. En los profesores de la Escuela Normal, la organización del trabajo académico en un ambiente de respeto al profesor de primaria y su consideración como par, la responsabilidad compartida en la enseñanza de los cursos y la construcción de una práctica docente orientada al desarrollo de procesos en lugar de la obtención de productos en el futuro profesor.
- d. Un impacto importante en los tres actores fue el deseo expresado de desarrollo profesional a partir de trabajo colaborativo.

Los resultados preliminares han ofrecido líneas de trabajo que orientan las decisiones de la siguiente etapa: la consolidación del trabajo colegiado que integre a los tres actores constituye la directriz más importante. 