

---

## Trabajo Colaborativo entre los Docentes

Era el inicio de semestre enero-mayo 2011 en la preparatoria Colegio Internacional y Luis Ochoa se encontraba a la expectativa de cómo iban a desempeñarse los nuevos docentes que había contratado para su departamento. A medida que fue pasando el tiempo, Luis se dio cuenta de discrepancias que había entre el desempeño de los grupos. Luis analizó la situación con cada maestro y llegó a la conclusión que había problemas en la metodología de enseñanza de algunos profesores así como en el diseño del curso. ¿Cómo puede Luis fomentar el trabajo colaborativo, de manera que los maestros más experimentados ayuden a los nuevos maestros así como motivarlos a que los mismos docentes propongan mejoras al diseño del curso?

### Antecedentes

El Colegio Internacional, institución educativa privada de enseñanza media superior en México, tenía escuelas en toda la república y utilizaban el mismo plan de estudios en cada uno de los planteles, por lo que trabajan con la plataforma de Blackboard. La plataforma era la principal herramienta de enseñanza del docente ya que se presentaban el programa, el plan de clase y el material que se iba a cubrir en la materia. Aunque cada materia contaba con un curso ya programado, cada profesor era libre de utilizar la metodología de enseñanza de su preferencia, salvo en actividades específicas donde se pedía una metodología particular.

Luis Ochoa, director de departamento del área de Ciencias Sociales de la escuela preparatoria Colegio Internacional, al inicio del semestre Enero-Mayo 2011 se encontró ante la situación de que tenía un equipo de maestros para el curso de Escenarios Regionales donde la mitad de ellos impartían la materia por primera vez.

La materia de Escenarios Regionales tenía como objetivo analizar los eventos actuales políticos, económicos, sociales y culturales de las distintas regiones del mundo y cómo estos eventos impactaban las relaciones de los países y entre los países. Debido a que se buscaba que el alumno entendiera el contexto actual de las relaciones internacionales

---

*Este caso fue escrito por Berenice Viveros Aguillón para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 18-Marzo-2013**

### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



existía flexibilidad en cuanto al material enseñado en clase. Los ejemplos de relaciones internacionales podían ser cambiados siempre y cuando se respetara el material teórico a enseñar.

### **Contexto**

Luis convocó a una junta para que se presentaran los maestros de la materia, de manera que los nuevos maestros pudieran exponer sus inquietudes y que éstas fueran resueltas por los maestros con experiencia. En la junta se reunieron Luis, Martha, Miguel, Robert y Aaniya.

Miguel era un maestro con gran experiencia quien se mantenía apegado al programa y actividades de la plataforma haciendo un excelente uso de las tecnologías de información para el desarrollo de su clase. Miguel exponía utilizando los más novedosos programas y se apoyaba de un sinnúmero de videos e imágenes que él buscaba por su cuenta, lo que despertaba el interés en el alumnado. Ya tenía experiencia impartiendo la materia y se encontraba confiado con el currículum, estaba a cargo de dos grupos.

Martha, maestra con experiencia y a cargo de 3 grupos, rara vez utilizaba las actividades que se proponían en la plataforma del curso, ella decía que eran obsoletas y aburridas. Ella siendo competente en el manejo de información, siempre estaba diseñando actividades a partir de información que leía o escuchaba en los diferentes medios, por consiguiente los alumnos siempre estaban motivados en hacer las actividades y aprender sobre el tema. Todas las actividades nuevas que diseñaba se las presentaba a Luis, su director de departamento, para que las aprobara y él siempre le decía que estaban muy bien realizadas pero que no se olvidara de documentar los resultados para que pudiera proponer mejoras al curso de Escenarios al final del semestre en base a su innovación.

Robert y Aaniya eran maestros extranjeros que se acababan de integrar al equipo de trabajo de la escuela. Robert era Canadiense y enseñaba a un solo grupo, él tenía un trabajo de tiempo completo en una empresa privada pero decidió tomar el trabajo en el Colegio Internacional como hobby. Aaniya estudió relaciones internacionales en India y estaba en México por el trabajo de su esposo, ella no contaba con experiencia docente pero quería hacer carrera en ese ámbito, ella también estaba a cargo de un grupo.

En la junta Luis señaló que se debía cumplir con los temas y la calendarización como estaban en la plataforma y que, aunque no era necesario aplicar todas las actividades propuestas, por lo menos se debía incluir una actividad para cada tema. Le indicó a Robert y Aaniya que si tenían dudas se podían acercar con Martha o Miguel. Robert tomó nota y comenzó a trabajar en su planeación. Aaniya por su parte estaba muy angustiada porque se la hacía mucha información, Martha le dijo que revisara el material en su tiempo y planeara su clase y cualquier duda que pudiera tener que se acercará a ella y que la orientaba con gusto.

### **Conflicto**

Una vez empezado el semestre Luis monitoreó el desempeño de los maestros y cuando observó los resultados de los distintos grupos se percató que no había homogeneidad entre ellos. Los grupos de Martha y Miguel se encontraban muy por encima de los grupos

de Ananiya y Robert. Luis se entrevistó con los maestros y algunos de los alumnos para determinar cuáles eran los problemas. Después de realizar sus entrevistas Luis encontró lo siguiente:

- Los alumnos de Martha disfrutaban mucho de sus clases porque les explicaba muy bien y sus actividades eran muy divertidas e interesantes.
- Los alumnos de Miguel estaban muy asombrados por sus presentaciones y el uso de recursos tecnológicos pero les aburrían mucho sus actividades, las cuales eran las propuestas por la plataforma.
- Los alumnos de Robert se quejaron que el maestro se tarda mucho explicando los temas y que al final siempre están corriendo viendo los temas que faltan para cubrir el parcial, también indicaron que no les daba suficientes tareas para poder practicar y reforzar los contenidos.
- Los alumnos de Aaniya dijeron que no le entendían a la maestra, que no sabía explicar y que parecía que no conocía el material, dijeron que aunque hacen muchas actividades no entienden el contexto de cada una.
- Los alumnos de Robert y Aaniya se acercaban con sus compañeros de las clases de Martha o Miguel para que les pasaran sus notas y presentaciones y de esa forma pudieran estudiar para el examen.

### ¿Qué se va a hacer?

Luis sabía que los problemas de Robert y Aaniya tenían que ver con su falta de experiencia pero le preocupaba que tanto Martha como Miguel no estuvieran haciendo más por compartir con el resto de sus compañeros docentes. Luis sabía que Martha era una excelente maestra, siempre diseñaba actividades nuevas, sus alumnos disfrutaban mucho sus clases y obtenían muy buenos resultados. Martha tenía muy buena estrategia docente, lo ideal sería que Martha compartiera su material con el resto de sus compañeros pero sobre todo que compartiera todas las mejoras al curso al final del semestre. Miguel por su parte era un maestro que cumplía con el programa y aunque tenía un excelente manejo de las tecnologías de información no era innovador en el diseño del curso, se limitaba a seguir lo establecido en la plataforma.

Luis solicitó al final del semestre un reporte de mejoras al curso que cada maestro debía entregar donde se describía lo que funcionaba y no funcionaba del curso, Martha mandó el formato diciendo que la clase estaba bien, sin embargo, Luis sabía de todas las actividades innovadoras que implementaba y no registró. Miguel por su parte mandó el formato diciendo cuando una actividad no funciona pero no propuso alternativa.

Luis se reunió con Martha para preguntarle por qué no compartió el material con sus compañeros ni propuso mejoras al curso. Martha muy seria le dijo que ella no tenía ningún incentivo para compartir su material, ella creía que el reporte de mejoras era un trámite administrativo y que aunque escribiera las mejoras en el reporte ella no se podía asegurar que la Academia de Ciencias Sociales fuera a tomar en cuenta su opinión, ni que le fuera a dar crédito. Por otra parte, Martha le hizo saber que ella si compartió el material con sus compañeros pero Miguel no siempre usaba sus actividades, ya que prefería apegarse a la plataforma; Robert no usaba sus actividades y Aaniya si las usaba

pero le quitaba mucho tiempo a Martha para que se las pudiera explicar y ella no tenía tanto tiempo libre.

Luis necesitaba un plan de acción para promover la participación de los docentes en las mejoras de los grupos y evitar que ésta situación se presentara en el futuro.

## **Notas de enseñanza Trabajo Colaborativo entre Docentes**

### **Resumen del caso**

Luis Ochoa es director de departamento de Ciencias Sociales de la preparatoria donde labora. Cada inicio de semestre él designa a un profesor para que sea coordinador de materia de forma que éste supervise el desempeño de los demás maestros que imparten la misma materia. En el caso de la materia de escenarios regionales se comenzaron a tener problemas con los maestros que impartían las clases, ya que había dos maestros que ya habían dado la clase y dos que era la primera vez. Los alumnos comenzaron a quejarse de los maestros nuevos porque ellos sentían que no les enseñaban igual que los otros maestros con experiencia.

### **Objetivos de enseñanza que persigue el caso**

El caso puede ser aplicado a los docentes en ejercicio y a estudiantes de educación en los niveles de posgrado. El objetivo es que los ayude a reflexionar sobre la importancia de capacitar adecuadamente a los docentes y el fomentar el trabajo colaborativo entre los mismos.

A través del caso el docente desarrollar las competencias de:

- Ejercer el pensamiento crítico
- Plantear y resolver problemas

Mediante la discusión de los eventos y las experiencias propias de los docentes se pretende encontrar la mejor forma de fomentar el trabajo colaborativo en los espacios de trabajo entre docentes así mismo se busca estudiar los problemas a los que se enfrenta un director de departamento en el manejo de su equipo docente.

### **Temas relacionados con el caso**

- Administración educativa: Selección, liderazgo y motivación de personal
- Trabajo colaborativo

### **Planeación de actividades, antes y durante la sesión en la que usará el caso.**

Los pasos para la discusión del caso:

1. Leer el caso de forma individual (30 min)
2. Preparar una tabla donde se identifiquen los elementos importantes: personajes, hechos, problemáticas, alternativas de solución. (15 min)

Plan del pizarrón:

Personajes	Hechos	Situaciones Problemáticas	Alternativas de solución

3. En pequeños grupos comparar la información. (20 min)
4. Discutir en sesión plenaria la información del caso. Se pueden utilizar las siguientes preguntas detonadoras para elaborar el análisis: (30 min)
  - a. ¿Por qué Luis seleccionó a Martha como coordinadora de materia?
  - b. ¿Cuál es el problema que presentan los grupos de Escenarios Regionales?
  - c. ¿Cuáles son las diferencias en las metodologías de enseñanza de cada profesor?
  - d. ¿Por qué si los alumnos de Miguel también salieron bien en sus evaluaciones, Luis le pide el apoyo a Martha?
  - e. ¿Por qué Martha no prepara reportes de mejora académica del curso?
  - f. Dado lo observado en el caso, ¿Cuáles son las diferentes maneras que existen para enseñar la clase de forma efectiva?
  - g. ¿Cuál debe ser la posición de los profesores respecto a compartir su trabajo?
  - h. Si se comparte el trabajo, ¿se tiene que dar sin restricciones o bajo ciertas condiciones?
5. Presentar las posibles soluciones (10 min)
6. Cada docente debe hacer una reflexión sobre lo aprendido por el caso. (10 min)

### **Análisis del caso.**

Las soluciones del caso de acuerdo al autor son:

1. El director de departamento tiene que ser más selectivo con su equipo de trabajo, si bien no se pide que contrate a personas con experiencia docente, si es importante que el dediquen el tiempo necesario a la planeación y desarrollo de su clase. Por ejemplo, Robert no iba a las juntas de materia debido a compromisos con su otro trabajo, eso no permitía la comunicación efectiva.
2. Luis tiene que asegurarse que los maestros escriban un reporte con las mejoras al curso al final del semestre por lo que se propone que convoque una sesión de cierre de semestre por materia donde se discuta con todos los maestros el desarrollo de la clase y las mejoras que se pueden hacer.
3. Martha dice que la razón principal por la que no comparte su material es porque no le aseguran que vaya a tomarse en cuenta. Luis en su posición de director puede tomar personalmente tomar las propuestas de Martha y llevarlas a la Academia para que sean implementadas.

Hablar con Robert y Aaniya para que diseñen con más cuidado el resto de sus clases. Se sugiere que vayan a observar una clase de Martha y otra de Miguel para que vean la dinámica y en lo posible imitarla para adaptarla y aplicarla a su salón de clases.

### **Epílogo del caso.**

Las situaciones presentadas en el caso fueron exageradas para poder desarrollar el tema. El coordinador de materia si compartía sus recursos y se les pidió a los maestros nuevos

que fueran a observar las clases de los otros maestros, adicionalmente el director de departamento y los maestros con experiencia iban a observarlos a clase y les señalaban sus áreas de oportunidad.

Respecto a las mejoras, algunas se tomaron en cuenta y fueron implementadas en el diseño del nuevo programa aunque de una manera muy superficial.