



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE[®]

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**El trabajo colaborativo como promotor del aprendizaje continuo del
docente**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Educación con acentuación en enseñanza de las ciencias

Presenta:

Alma Manuela Pérez Espinosa

Asesor tutor:

Master Elsa Margarita Hernández Hernández

Asesor titular:

Dr. Manuel Flores Fahara

Houston Texas, EUA

Diciembre 2014

Dedicatorias

Dedico este trabajo a mi esposo Martin Canizales que me ha dejado volar y alcanzar mis sueños, gracias por trasmitirme el deseo de aprender y enseñar.

A mis padres y hermanos que creen en mí y me apoyan en todo momento, sin ustedes no lo hubiera logrado.

A mis amigos y compañeros de trabajo que me impulsaron a luchar y entender que todo es posible cuando se trabaja con esfuerzo y dedicación.

Agradecimientos

Gracias a mi tutora Elsa Margarita Hernández y al Dr. Manuel Flores Fahara por su guía y apoyo para lograr este trabajo.

A los docentes y directivos de *Harmony Ingenuity School* en Houston Texas por darme la oportunidad de compartir sus experiencias y por su entusiasmo en encontrar mejores formas de aprender y enseñar.

Al Tecnológico de Monterrey por brindarnos la oportunidad de seguir aprendiendo a todos los docentes y directivos de esta institución gracias por ayudarnos a ser la diferencia.

El trabajo colaborativo como promotor del aprendizaje continuo del docente

Resumen

La presente investigación con enfoque cualitativo de tipo fenomenológico se desarrollo con el fin de conocer si la colaboración entre docentes favorece su desarrollo profesional y aprendizaje continuo. Para cumplir este objetivo se plantearon diversas preguntas de investigación como: ¿Cuál es la reflexión docente respecto a las practicas colaborativas?, ¿Qué factores influyen en la colaboración entre los docentes participantes?, ¿Qué influencia tiene el proceso colaborativo docente sobre su desarrollo profesional? , y ¿Cuál es el papel de los directivos escolares en las prácticas de colaboración entre docentes? Este trabajo se realizó en una escuela de las denominadas K-12 de la ciudad de Houston, Texas E.U.A. Para recabar la información necesaria que diera respuesta a las preguntas de investigación planteadas se utilizó la observación participante en cinco ocasiones y la entrevista semiestructurada se aplicó a cinco docentes y un directivo escolar. Los resultados obtenidos a través de la observación y la entrevista se triangularon con la literatura coincidiendo la mayoría de los resultados con lo previamente reportado. En esta investigación se encontró que los docentes participantes están convencidos de que el trabajo colaborativo los ayuda a seguir aprendiendo de sus compañeros docentes. Por otro lado, un hallazgo importante de esta investigación fue descubrir como los directivos escolares y administradores del plantel escolar estudiado proporcionan a los docentes las herramientas necesarias para su desarrollo profesional promoviendo reuniones colaborativas semanales y brindando el

apoyo necesario para no solamente aumentar sus conocimientos sobre el currículo a desarrollar sino también sobre manejo de grupo.

Esta investigación, determinó que el tiempo sigue siendo un factor limitante del trabajo colaborativo ya que los mismos docentes expresan que si tuvieran que invertir más tiempo en reuniones colaborativas no podrían cumplir con el currículo.

En conclusión, el trabajo colaborativo existe entre los docentes participantes en este estudio y es promovido y requerido por la institución escolar, los docentes afirman que la colaboración les brinda aprendizaje continuo y desarrollo profesional pero se sienten presionados por las tareas que deben cumplir y opinan que mas que invertir más tiempo deberán crearse mejores estrategias de colaboración.

Índice

Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
1. Capítulo 1. Planteamiento del Problema	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del problema.....	3
1.3. Preguntas de investigación.....	7
1.4. Objetivos de investigación.....	8
1.5. Justificación.....	9
1.6. Limitaciones y Delimitaciones del estudio.....	12
2. Capítulo 2. Marco Teórico	16
2.1. La colaboración docente y las reformas educativas.....	16
2.2. La docencia tradicional.....	17
2.3. Colaboración y Colegialidad.....	20
2.4. Cultura Colaborativa.....	22
2.4.1. ¿Qué es la colaboración?.....	26
2.4.2. Estrategias que promueven la colaboración docente.....	30
2.5. Desarrollo Profesional Docente.....	37
2.5.1. Comunidades de Desarrollo Profesional.....	41
2.6. Factores importantes para la colaboración.....	46
2.6.1. Beneficios y barreras de la colaboración.....	50

3. Capítulo 3. Metodología	56
3.1. Enfoque metodológico.....	57
3.2. Selección de la muestra.....	59
3.2.1. Población.....	60
3.2.2. Muestra o unidad de análisis.....	61
3.2.3. Participantes.....	61
3.3. Instrumentos.....	62
3.3.1. La Observación participante.....	64
3.3.2. Entrevista semiestructurada a profundidad.....	66
3.4. Procedimiento.....	68
3.5. Análisis de datos.....	71
3.6. Conclusiones del Capítulo.....	74
4. Capítulo 4. Análisis de datos	75
4.1. Aprendizaje continuo.....	78
4.1.1. Compromiso.....	79
4.1.2. Trabajo en equipo.....	80
4.1.3. Formación docente.....	82
4.2. Desarrollo Profesional.....	84
4.2.1. Reflexión docente.....	85
4.2.2. Motivación.....	87
4.2.3. Actitud.....	90
4.3. Comunicación y Relaciones Interpersonales.....	92
4.3.1. Comunicación.....	92

4.3.2. Liderazgo.....	94
4.4. Contexto Escolar.....	96
4.4.1. Herramientas tecnológicas.....	97
4.4.2. Espacios.....	99
4.4.3. Tiempo.....	100
5. Capítulo 5. Conclusiones.....	103
5.1. Principales hallazgos.....	104
5.2. Recomendaciones.....	109
5.3. Sugerencias para futuras investigaciones.....	111
6. Referencias.....	113
7. Apéndices.....	118
Apéndice A: Carta de Consentimiento.....	118
Apéndice B: Rejilla de Observación.....	119
Apéndice C: Formato de entrevista semiestructurada para docente.....	122
Apéndice D: Formato de entrevista semiestructurada para directivo.....	126
Apéndice E: Proceso de Codificación y Categorización.....	128
Apéndice F: Matriz de triangulación de datos.....	130
8. Currículo.....	135

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

En los últimos años se ha observado en forma creciente la necesidad de adecuar la educación a las necesidades de un mundo en desarrollo constante, donde surge la exigencia de educar individuos competentes que sean capaces de ser y hacer , es decir, que sean capaces de aplicar lo aprendido en cualquier contexto utilizando las herramientas cognitivas y sociales necesarias. Así, los procesos educativos deberán adaptarse a este proceso de cambio donde, la trasmisión de conocimiento a través de la memorización ya no es válida y se busca por tanto, encontrar estrategias que lleven a un aprendizaje significativo donde se involucren habilidades sociales y sé de paso al desarrollo del pensamiento crítico y científico de los estudiantes. En esta era de constante cambio educativo el docente adquiere un papel primordial por lo que es necesario que se favorezca un desarrollo profesional constante y un aprendizaje continuo que se refleje en su práctica docente.

En el Primer Capítulo, se describe lo referente a la importancia de promover la cultura de colaboración en el centro educativo como una herramienta para promover el desarrollo profesional docente, se explica la problemática de la práctica docente aislada y se establecen los objetivos y delimitación de este trabajo.

1.1 Antecedentes

En el proceso educativo cada participante como son: estudiantes, docentes, padres de familia, directivos educativos y gobierno tienen un rol importante y definido en el éxito de la educación sin embargo, son los docentes al estar en contacto continuo y directo con el proceso de enseñanza aprendizaje quienes tienen el papel vital de transmitir

las necesidades del contexto educativo en el que laboran con el fin de mejorar la calidad educativa, por esto, es necesario que el docente cuente con las herramientas necesarias y ambientes que favorezcan su desarrollo profesional continuo y el compromiso con la mejora de la calidad educativa (Hargreaves, 2003).

Lo anteriormente señalado, nos lleva a reflexionar sobre el trabajo docente que actualmente va mas allá del aula, y que exige una preparación constante del docente para hacerle frente a las demandas de la educación en la era de rendición de cuentas, el conocimiento y la información .Uno de los puntos importantes que ha sido señalado por diversos autores (González-Isasi et al., 2013; Fernández& Malvar,1999; Mc Cotter, 2001; Prieto et al., 2011) para lograr un desarrollo profesional continuo de los docentes es la cultura de la colaboración , esta práctica favorece la participación activa de los docentes para mejorar la calidad de la educación y permite el ejercicio del pensamiento crítico y la reflexión que brinda una crítica constructiva la cual permite la mejora de los procesos educativos (Prieto et al, 2011).

El trabajo colaborativo ha logrado manifestarse como una actividad que favorece el desarrollo profesional docente y del estudiante. Diversos autores como González-Isasi (2013), señalan la importancia de formar comunidades de práctica para fomentar la educación continua de los docentes, así mismo, según Medina y Rodríguez (1994) los docentes encuentran en el trabajo colaborativo un medio de desarrollo profesional constante, por su parte, las innovaciones y la Reforma educativa encuentran en la colaboración uno de los pilares fundamentales para su éxito.

El trabajo colaborativo en los centros educativos es una estrategia de enseñanza-aprendizaje que favorece no solamente a estudiantes sino también a docentes y esto la

convierte en una fuente invaluable de aprendizaje continuo para los docentes (Fernández y Malvar, 1999). Es así que la cultura de colaboración se vuelve de gran importancia para el centro escolar ya que involucra la acción y la reflexión docente que se refleja en su práctica educativa. Sin embargo, de acuerdo a McCotter (2001) este trabajo se ve afectado por diversos factores que se relacionan al contexto donde esta estrategia es utilizada y a la tendencia de los docentes a trabajar individualmente y no en colaboración. Es por esto, que los docentes deben estar conscientes de lo que implica la colaboración la cual se define como el trabajo conjunto para lograr un objetivo común siempre respetando la autonomía de cada docente.

El trabajo colaborativo docente se considera como una estrategia de cambio en las creencias, sentimientos y opiniones respecto a los demás y se considera imprescindible para lograr mejores resultados en los centros educativos (Moreno, 2006).

1.2. Definición del Problema

Los centros educativos en esta nueva era del conocimiento y la información enfrentan serios retos para lograr una mejora educativa por lo tanto, los docentes deben dejar su práctica aislada y encontrar nuevas formas de trabajar en conjunto para lograr una mejora educativa significativa. Otra exigencia constante es que en la actualidad se vive una época donde la rendición de cuentas o *accountability*, ha cobrado gran importancia como un medio que permite obtener información relevante sobre el proceso enseñanza- aprendizaje brindando a la comunidad educativa la oportunidad de tomar las mejores decisiones favoreciendo así la educación.

Para hacer frente a todas estas exigencias y cambios educativos actuales, es necesario que el docente trabaje en colaboración con sus iguales para no verse superado por estas exigencias y sienta la necesidad de renunciar a las innovaciones y decida centrarse en la enseñanza tradicional.

Los centros educativos deben fomentar la cultura de colaboración docente buscando el surgimiento de redes de apoyo a través de diferentes estrategias de colaboración lo cual ayudaría a la resolución de los problemas existentes en el proceso enseñanza-aprendizaje a través del aprendizaje continuo entre iguales.

El trabajo colaborativo es un proceso donde los profesores trabajan juntos y desarrollan interdependencia para analizar y mejorar su trabajo docente individual y colectivo.

Fernández y Malvar (1999) mencionan que el trabajo colaborativo es de vital importancia en todos los contextos profesionales pero, en la profesión docente que es la que aquí nos ocupa promueve la reflexión, la organización, el intercambio de prácticas educativas y la comunicación favoreciendo así, el aprendizaje continuo de los docentes con la finalidad de mejorar la calidad en la educación. Respecto a lo anterior, Díaz Barriga (2002) señala que no se puede aprender en solitario ya que el aprendizaje es un proceso de construcción y reconstrucción de los saberes, por lo tanto es de gran importancia en el ambiente escolar fomentar una buena relación y comunicación docente con el fin de promover prácticas colaborativas. El trabajo en colaboración, es también una cuestión de actitud la cual se debe ir fortaleciendo a través de acciones como la valoración de la calidad y el compromiso asumido por los participantes, reuniones permanentes y no esporádicas que evidencien el reconocimiento a la

colaboración, el permitir diferentes formas de pensar y relacionarse (Medina y Rodríguez , 1994).

La situación general que prevalece en nuestras escuelas es la del trabajo individual más que colaborativo esto tal vez, producto de la falsa creencia de que el trabajo colaborativo no es eficaz y requiere mucho esfuerzo (Fernández y Malvar,1999), si bien, el trabajo colaborativo no es sencillo existe evidencia científica que este trabajo colaborativo docente favorece el desarrollo profesional continuo el cual se refleja en un aprendizaje significativo de los estudiantes (Damore y Murray, 2009 ; Fernández y Malvar ,1999 ; González-Isasi, 2013; Mc Cotter, 2001 ; Prieto, 2011). Los docentes señalan que trabajar colaborativamente cuando no se realiza con fines burocráticos, les brinda la posibilidad de reflexionar sobre su práctica docente al mismo tiempo que favorecen su crecimiento personal y profesional que se refleja en el salón de clases (Mc Cotter, 2001). Al trabajar en colaboración los docentes desarrollan un sentido de confianza con sus compañeros docentes y esto permite que se atrevan a experimentar y a correr riesgos dentro de su práctica lo cual produce un aprendizaje y perfeccionamiento continuo.

Little (1987) menciona que los docentes cuando trabajan colaborativamente encuentran satisfactorio romper con el individualismo al que están acostumbrados además, se sienten reconfortados al ver el producto de este trabajo reflejado en el éxito de sus alumnos no solo en aspectos escolares sino también sociales. Así mismo, el trabajo colaborativo docente ayuda al mejor desarrollo profesional de los profesores recién egresados los cuales, sienten el apoyo de los experimentados lo que facilita su inmersión en el trabajo docente inicial. Los docentes al trabajar colaborativamente se

organizan de mejor manera para optimizar el currículo escolar ya que se estimulan las nuevas ideas y se tiene una discusión que favorece la participación y organización de todos con el objetivo de lograr una mejora o innovación educativa.

Un punto importante señalado por autores como Hargreaves y Fullan (1996) es el hecho de que el director del centro educativo tiene un papel primordial en el desarrollo de una cultura de colaboración escolar, que favorezca el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo del centro educativo. Algunas características primordiales que debe reunir un director escolar que busque fomentar la cultura colaborativa son: que se convierta en un líder, que busque promover la comunicación entre docentes y favorezca las condiciones para el trabajo colaborativo todo esto, con el fin de lograr un objetivo común la mejora educativa a nivel de estudiantes y docentes.

Respecto a lo anterior El centro nacional para la Educación por competencias (NCLE) elaboró en el 2013 un reporte sobre colaboración docente y realizó las siguientes recomendaciones:

- Es necesaria la colaboración entre docentes para conseguir brindar una educación por competencias.
- Los docentes que participan en comunidades de colaboración tienen mayor facilidad de enseñanza por competencias en diversos grados escolares y materias.
- La colaboración promueve el éxito en la rendición de cuentas ya que se trabaja en conjunto para lograr un objetivo común.

El estudio concluye que para lograr que los estudiantes alcancen las demandas educativas del futuro es necesario reforzar las prácticas de colaboración docente, no se puede educar en solitario.

La cultura de colaboración requiere de una nueva forma de trabajo donde todos los participantes y especialmente los docentes se sientan motivados a tener un mayor nivel de compromiso y participación para lograr objetivos comunes que favorezcan su desarrollo profesional y la mejora del centro educativo.

Como se puede observar por todo lo anteriormente mencionado, la colaboración docente constituye uno de los puntos primordiales para afrontar los retos de la educación actual donde se preparen personas capaces de enfrentar la era del conocimiento y la información a través de la adquisición de competencias (Prieto et al., 2011).

1.3. Preguntas de Investigación

Como podemos apreciar en lo anteriormente señalado, la cultura de colaboración es una herramienta muy útil en la práctica docente y se ve afectada por diversos factores además, la colaboración no es solamente trabajar juntos sino, más bien es trabajar por un bien común. Esto vuelve necesario conocer las condiciones en que se lleva a cabo el trabajo colaborativo y si este produce una mejora en el contexto educativo, lo que nos lleva a plantearnos las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la reflexión de los docentes sobre las prácticas de colaboración?

¿Qué factores influyen en el desarrollo de actividades colaborativas entre docentes?

¿Qué influencia tiene el proceso colaborativo entre docentes sobre su desarrollo profesional?

¿Cuál es el papel de los directivos escolares en las prácticas de colaboración entre profesores?

El presente estudio se realiza con la finalidad de conocer como se lleva a cabo la colaboración entre docentes y como esta influye en su aprendizaje , investigar qué factores contribuyen a su mejor desarrollo, conocer si el trabajo colaborativo produce una mejora en la práctica docente así como, cual es el sentir de los maestros respecto a esta práctica. Lo que se busca es, encontrar caminos que nos lleven a mejorar el proceso educativo brindando con este trabajo, la oportunidad a la comunidad docente y directivos escolares de conocer qué factores afectan la colaboración y que medidas pueden tomarse o implementarse para conseguir un mejor desarrollo de esta actividad y con esto favorecer el proceso educativo y el desarrollo profesional docente.

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General de esta Investigación:

El objetivo general de este estudio es determinar si el trabajo colaborativo promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional docente y si este a su vez impacta sobre la práctica educativa.

Objetivos Específicos:

1. Determinar cómo se lleva a cabo la colaboración docente y cuáles son sus efectos sobre la práctica educativa.

2. Evaluar los factores que promueven o afectan el trabajo colaborativo docente.
3. Conocer la opinión o sentir de los docentes respecto al trabajo colaborativo.
4. Determinar el papel de la organización educativa y sus directivos en el trabajo colaborativo docente.
5. Determinar si el trabajo colaborativo promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional docente.

1.5 Justificación

En la era del conocimiento y la información y a raíz de la implementación de las reformas educativas y el auge de los procesos de rendición de cuentas, ha sido necesario que los docentes dejen atrás el aislamiento del salón de clases y comiencen a trabajar en colaboración con el fin de encontrar estrategias que los lleven a un mejor desarrollo profesional el cual impacte no solamente el aprendizaje de los estudiantes sino su propio aprendizaje.

La rendición de cuentas ha impulsado en gran medida la utilización de técnicas colaborativas entre docentes con el fin de lograr cumplir con los objetivos que se les exigen sin embargo, autores como Mc.Cotter (2001) percibe que cuando los docentes se enfrentan a grupos colaborativos también aprenden y se sienten motivados a efectuar procesos reflexivos que derivan en una mejor comunicación e intercambio de ideas lo cual, favorece el proceso educativo. Por otro lado, Hargreaves (2003) menciona algo muy importante y es que, las prácticas colaborativas cuando se realizan solo con el fin

de cumplir objetivos burocráticos no necesariamente producen una mejora en la educación como tal por lo tanto, es necesario que los docentes entiendan lo que es realmente el trabajo colaborativo y los beneficios que puede traer a su desarrollo profesional pero también es necesario que, las condiciones escolares sean las adecuadas para desarrollar estas actividades.

Todo lo anterior hace necesaria una reestructuración de los planteles escolares de modo que se favorezca la labor colaborativa de los docentes para promover su desarrollo profesional y por ende el aprendizaje de los estudiantes. Es necesario que se brinden condiciones específicas de infraestructura, materiales, entrenamiento, tiempo y sobre todo el liderazgo de los directivos escolares que fomenten la cultura de colaboración.

Los docentes deben aprender a colaborar para ser capaces de analizar, reflexionar y evaluar su práctica docente y de esta forma poder reconstruir lo que saben a través del nuevo aprendizaje que les da esta práctica.

Pugach y Johnson (2002, citados en Brownell et al., 2006) mencionan que cuando los docentes trabajan en ambientes colaborativos tienen la capacidad de desarrollar y sostener un aprendizaje continuo que favorece a su práctica docente sin embargo, también menciona que no todos los docentes están abiertos a trabajar este tipo de actividades y que aun cuando las condiciones sean propicias para la colaboración algunos docentes encuentran difícil aprender de otros, por lo que no siempre el trabajo colaborativo docente se traduce en una mejora profesional o en una mejora en la calidad educativa.

La presente investigación pretende determinar si el trabajo colaborativo docente está presente en la escuela así como, evaluar cual es su impacto sobre el desarrollo

profesional docente, esto con la finalidad de proveer recomendaciones y propuestas sobre la utilización del trabajo colaborativo como medio para mejorar la cultura escolar y el aprendizaje continuo de docentes y estudiantes.

Criterios de utilidad que justifican esta investigación según Díaz- Barriga (2002).

Conveniencia: Con los resultados de esta investigación, se pretende brindar herramientas que ayuden a mejorar o implementar las actividades colaborativas entre profesores con el fin de, mejorar el desarrollo profesional docente y del centro educativo así como la calidad de la educación.

Relevancia social: Con las conclusiones obtenidas de esta investigación proporcionaremos a la comunidad educativa y en particular a esta institución con recomendaciones que plantearan la oportunidad de mejorar el desarrollo profesional docente y su aprendizaje, en aras de mejorar la calidad educativa para hacer frente a los procesos de rendición de cuentas pero también a las necesidades educativas actuales.

Implicaciones prácticas: Se pretende proveer con datos que ayuden a elegir las prácticas colaborativas que mejor se adapten al contexto educativo además de, dar recomendaciones para una buena implementación o mejor desarrollo de las mismas.

Valor teórico: La investigación realizada brindara información sobre si las practicas colaborativas se pueden aplicar en forma estandarizada a todos los contextos educativos , cuales practicas colaborativas están más arraigadas y si favorecen el aprendizaje continuo del docente.

Utilidad metodológica: El análisis de datos proporcionara una guía para mejorar las prácticas colaborativas entre docentes de modo que se favorezca el aprendizaje continuo de los docentes y la calidad educativa de la institución.

Viabilidad: esta investigación es viable porque se puede tener acceso al centro escolar y conseguir autorización de los directivos para la realización de esta investigación.

La presente investigación busca beneficiar a los docentes y al centro educativo en general al aportar datos relevantes sobre la cultura colaborativa que se lleva a cabo en su entorno, se pretende que los participantes en este estudio reflexionen sobre las practicas colaborativas que realizan, si estas pueden mejorarse y cuáles son las mejores técnicas a utilizar para fomentar la cultura de colaboración. De igual forma, se busca determinar cuál es el sentir del docente respecto al trabajo colaborativo y si consideran que su desarrollo profesional se ve impactado por la cultura de colaboración.

Un factor importante que conoceremos a través de esta investigación es si los profesores consideran que el trabajar colaborativamente para encontrar mejores estrategias de enseñanza beneficia el proceso educativo de los estudiantes y su desarrollo profesional.

1.6. Limitaciones y Delimitación del estudio

Este trabajo involucra docentes de una escuela de las denominadas K-12 en el estado de Texas, donde se imparten clases desde preescolar hasta bachillerato o preparatoria, la letra K se refiere al *kindergarten* y 12 a la suma de los años de educación básica y media superior en estados Unidos y otros países como Australia y

Filipinas. La institución educativa elegida para esta investigación se ubica dentro de las llamadas escuelas *charter* en el estado de Texas, estas escuelas se ofrecen a los padres de familia como una opción más para la educación de sus hijos, aun cuando no se rigen por el sistema convencional de educación si están sujetas a los procesos de rendición de cuentas por parte de las agencias estatales de educación basándose en la ley *No child left behind* por lo que, la comunidad escolar esta siempre preocupada por este proceso y se mantienen en constante búsqueda de mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje como un medio de asegurar su permanencia como institución educativa.

La escuela participante en este estudio se enfoca en la enseñanza de ciencias y tecnología por lo que muchos padres y estudiantes se sienten atraídos a esta escuela ya que los alumnos son preparados arduamente para la universidad.

Las escuelas del sistema *Harmony* fueron establecidas en el estado de Texas por una asociación privada de padres de familia llamada Cosmos, esta asociación recibe fondos públicos y privados como la Fundación de Bill y Melinda Gates. Existen alrededor de nueve escuelas de este tipo en el estado de Texas y todas han sido clasificadas como escuelas de alto rendimiento por la agencia de educación del estado de Texas.

El estudio se centra en el trabajo colaborativo de los docentes del departamento de matemáticas de los grados correspondientes al equivalente de la escuela secundaria en México. Los involucrados son cinco docentes con diferentes grados de experiencia en la docencia. Cabe mencionar que los docentes y estudiantes de esta institución pertenecen a distintas etnias lo que nos dará también una visión importante sobre el grado de

equidad existente en la institución que es uno de los objetivos de trabajar en colaboración.

Los docentes participantes atienden a reuniones semanales de aproximadamente una hora donde discuten los problemas que enfrentan en el aula durante el proceso de enseñanza y cuáles son las dificultades de aprendizaje que observan en los alumnos buscando de esta forma retroalimentación de sus compañeros docentes.

Se espera que los resultados obtenidos en esta investigación, aun cuando serán realizados con un grupo de 4-5 docentes de un área específica de enseñanza, brinden la oportunidad de mejorar la cultura de colaboración docente dentro de toda la institución y mas allá de esto, al ser esta escuela perteneciente a una organización educativa formada por varias escuelas a lo largo del estado de Texas, las recomendaciones derivadas de este estudio puedan extenderse a toda la organización educativa. De igual forma, esta investigación brindara información sobre los factores que afectan el trabajo colaborativo y la importancia de los directivos escolares para facilitar un entorno de colaboración.

El estudio se llevara a cabo durante los meses de Febrero – Mayo del 2014 dado que el ciclo escolar termina en el mes de mayo. El factor más importante que se considera podría limitar el estudio es el factor tiempo ya que, esto limita la participación abierta de los docentes debido a que por lo que se ha podido observar tienen una sobrecarga de trabajo.

Durante el transcurso de esta investigación se tratara de adecuar los tiempos disponibles del investigador a los tiempos de los docentes participantes, con el fin de minimizar este factor. Otro factor que podría ser una limitante para este estudio, es la

desconfianza que puede provocar expresar abiertamente su sentir respecto a la cultura escolar o el papel de los directivos escolares.

1.7 Glosario de Términos

Cultura de Colaboración: Es una forma de trabajo donde la base es la comunicación, la reflexión y el respeto a las ideas de los demás para lograr el mejor desarrollo de la institución.

Trabajo Colaborativo: Procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos comunes (Riveros, 2012).

Desarrollo profesional: Conjunto de habilidades que se van adquiriendo a través del trabajo diario y que le permiten al individuo fortalecer sus saberes. (Kwakman, 2003).

Aprendizaje continuo: Se refiere a la habilidad para recuperar y compartir información útil para la resolución de problemas, se realiza en conjunto con otros y se relaciona al entorno donde se desarrolla.

Capítulo 2 Marco Teórico

Con el fin de comprender y profundizar en el problema de investigación, es necesario conocer y analizar la información recabada por otros autores de modo que podamos justificar su estudio.

Este capítulo muestra un panorama general de una de las estrategias que ha mostrado ser un buen modelo para el aprendizaje continuo y desarrollo docente, el trabajo en colaboración. También se menciona la importancia de crear una cultura de colaboración en el centro educativo de modo que el aprendizaje se convierta en un proceso reflexivo de los saberes en aras de lograr una mejora educativa.

Se presenta información obtenida a través de la revisión de la literatura concerniente a la colaboración docente y su repercusión en el desarrollo profesional de los maestros, se explica cómo esta práctica surge como resultado de las demandas de las reformas educativas por una educación por competencias donde el docente y sus prácticas tienen un papel preponderante. Posteriormente, se explica la forma como los docentes trabajan, el paso del individualismo a la colaboración y las comunidades de desarrollo profesional así como la importancia de la cultura escolar en las prácticas colaborativas. También, se mencionan los factores, beneficios y algunas limitaciones que esta práctica pudiera enfrentar.

2.1 La Colaboración docente y las reformas educativas

Actualmente existen numerosas reformas educativas que se están desarrollando en todo el mundo, en México la nueva reforma educativa parece centrarse en la educación por competencias y la evaluación docente como forma de asegurar una mejor

educación. En los Estados Unidos surgió la ley de “*No child left behind*” la cual básicamente busca la mejora educativa y la equidad a través de evaluaciones periódicas donde los centros educativos, maestros y directivos son los responsables del progreso de los estudiantes. Trabajos científicos como los desarrollados por DuFour, (2004); Johnson y Altland, (2004); Smith, (2012), coinciden en que el punto más importante para asegurar el éxito de la implementación de las reformas educativas es entender que el papel del docente es primordial, por lo que, se deben buscar herramientas que favorezcan el desarrollo profesional docente, dejando atrás la visión obsesiva por cumplir con la estandarización y facilitando la motivación , creatividad y comunicación donde la colaboración es un factor esencial.

Para lograr una mejora educativa real, Fullan y Hargreaves (1991) mencionan que es necesario crear ambientes que aseguren el desarrollo continuo del docente donde, prevalezca una cultura de comunicación y soporte que los comprometa a un aprendizaje continuo y a lograr objetivos comunes que se reflejen en calidad educativa.

Los docentes aprenden mejor cuando observan, analizan y comparten sus prácticas educativas con otros colegas es por esto, que una parte fundamental de las reformas educativas es la colaboración docente. Johnson y Altland (2004) mencionan que a través del trabajo colaborativo los docentes participan activamente en la reconstrucción de su conocimiento a través de la participación conjunta en el análisis y discusión de sus prácticas docentes en conjunto con sus iguales.

2.2 La docencia tradicional

Lortie (1975 , citado en Hargreaves, 2010) menciona en su estudio sociológico sobre la profesión docente, que la docencia era hasta hace poco considerada como una

carrera semiprofesional donde a diferencia del médico o el abogado que pueden palpar sus triunfos, el maestro tiene triunfos del tipo más emocional donde su éxito radica en ver a sus estudiantes progresar y convertirse en individuos competentes, así los docentes manifiestan que sus logros son diferentes para cada uno es decir, los perciben diferente y muchos de ellos, aun maestros experimentados manifiestan haber tenido años difíciles de docencia donde no percibían el éxito en su carrera. Los docentes usualmente no están bien preparados para enfrentar el reto real de la enseñanza por lo que generalmente esto los lleva a trabajar aplicando las estrategias didácticas tradicionales que aprendieron durante su formación y evitar las innovaciones, al no percibir una motivación real de reconocimiento el docente tiende a quedarse en lo que Lortie llama "conservatismo". De esta forma los docentes buscan refugiarse en sus prácticas conservadoras que aprendieron en la escuela para lidiar con la carga burocrática de la rendición de cuentas y el currículo recurriendo también al aislamiento en su salón de clases también conocido como individualismo el cual no favorece el aprendizaje.

Lortie (1975, citado en Hargreaves, 2010) menciona que los docentes adoptan una cultura de presentismo, conservatismo o individualismo respecto a la forma de enseñar y esto impide el desarrollo educativo porque se centra más en las necesidades o percepciones de cada docente respecto a la enseñanza y no permite una reflexión sobre la práctica educativa que lleve al docente a la búsqueda de nuevas didácticas que enriquezcan su práctica docente.

Tabla 1

Formas de enseñanza de acuerdo a Lortie (1975, citado en Hargreaves, 2010) que dañan el desarrollo educativo

Presentismo	Conservatismo	Individualismo
El presentismo refuerza el individualismo, los docentes muestran poco entusiasmo en trabajar juntos, se concentran en trabajar pero sin metas claras o sin hacer grandes cambios en su práctica.	Este es el mayor obstáculo para el desarrollo educativo ya que, en esta práctica el docente se aferra y refuerza el trabajo que ha ido haciendo y está convencido que sus prácticas de enseñanza son buenas y se resiste al cambio.	Esto se debe a la falta de organización escolar, donde el docente no tiene claro cuáles son los objetivos a lograr por lo que fija sus propias metas de acuerdo a lo que percibe de su práctica esto, lo lleva al aislamiento de sus colegas y a refugiarse en su salón de clases.

Este autor señala que para vencer el conservatismo, el individualismo y el presentismo lo mejor es fomentar las prácticas de colaboración docente, la buena relación entre los actores del proceso educativo, y la generación de comunidades profesionales de aprendizaje.

Klentschy (2005) señala que la enseñanza es una actividad cultural, más que algo que se aprende a hacer, por lo que es importante poner énfasis en el desarrollo profesional docente utilizando estrategias colaborativas que favorezcan el aprendizaje docente a través de definir, analizar y resolver problemas de su práctica educativa.

La carrera profesional docente requiere al igual que otras profesiones de un desarrollo profesional constante el cual, se puede definir como el proceso por el cual los docentes adquieren nuevo conocimiento, habilidades y valores que favorecerán su práctica educativa. El aprendizaje de los docentes está relacionado directamente a las metas de su desarrollo profesional las cuales exigen al docente estar en un aprendizaje constante para asumir los retos del cambio educativo (Kwakman, 2003). El docente

puede aprender en forma individual pero es colaborativamente como su aprendizaje se ve ampliamente favorecido.

2.3 Colaboración y Colegialidad

La colegialidad o camaradería es importante en el centro escolar y es fundamental para lograr la colaboración entre docentes. Fallon y Barnett (2009, citando a Little 1987) mencionan 4 tipos de colegialidad que se presenta entre los maestros y que se clasifican de acuerdo al grado de colaboración real que existe, estas son:

- Encuentros casuales y oportuniticos entre docentes que solo fomentan el individualismo
- Consejo y asistencia: Los maestros brindan consejo a los demás solo si se les pide pero, siempre manteniéndose al margen para no interferir ni evaluar el trabajo del otro docente.
- Compartiendo: es la forma más débil de colegialidad o camaradería entre docentes, se comparten experiencias y se dan consejos sobre prácticas docentes pero no hay un objetivo común, muchas veces es por obligación y esto mantiene la resistencia docente al cambio.
- Trabajo compartido: Es la forma más fuerte de colegialidad entre docentes y por lo tanto la que ayuda a reforzar la colaboración , crea una fuerte interdependencia y responsabilidad además que motiva al maestro a participar lo que favorece su aprendizaje continuo y su desarrollo profesional docente.

El problema que se observa en las escuelas, a pesar de los esfuerzos por fomentar la colaboración es la prevalencia de lo que Hargreaves (2010) llama colegialidad impuesta donde, los docentes comparten experiencias pero no hay intercambio de ideas ó crítica constructiva sobre su práctica y la realizan más por imposición que por deseo, produciéndose así uno de los tipos de colegialidad descritos arriba más que, una real colaboración que derive en aprendizaje para los docentes.

Hargreaves y Goodson (2006, citados en Hargreaves, 2010) mencionan que la rendición de cuentas ha contribuido a una disminución en el tiempo que los maestros tienen fuera del salón de clases para prepararse, los maestros señalan que ellos están tan enfocados en cumplir los estándares impuestos que les queda poco tiempo para planear sus clases y disfrutarlas. De igual forma los docentes manifiestan en este estudio una falta de motivación y menos tiempo para prácticas colaborativas.

Al respecto Lortie (1975, citado por Hargreaves, 2010) señala que las reformas educativas realizadas para provocar un desarrollo educativo, deben ser hechas y pensadas por docentes y administrativos educacionales quienes conocen las necesidades y características del ambiente escolar. Por otro lado, es también importante asentar estándares para la carrera docente donde los aspirantes sean seleccionados en base a pruebas académicas, experiencia previa y también cualidades personales ya que como se ha mencionado el cambio educativo depende principalmente de docentes preparados holísticamente para enfrentar los retos de la era del conocimiento, la información y la rendición de cuentas.

Así, los centros educativos deben fomentar la colegialidad entre sus docentes y directivos como un primer paso para lograr la verdadera colaboración, el maestro debe

sentirse en un ambiente de apoyo y respeto donde sus opiniones son importantes para de esta manera pasar a la colaboración con sus iguales fijando metas y estrategias comunes, de esta manera el docente experimentara los beneficios que tiene la colaboración para su desarrollo profesional y se lograra un ambiente escolar con verdadera colaboración.

2.4 Cultura colaborativa

El individualismo es una de las practicas de enseñanza más arraigadas en el centro educativo, proporciona al profesor cierto grado de seguridad ya que se siente libre del escrutinio hacia su práctica docente sin embargo, también lo mantiene aislado de las posibles fuentes de aprendizaje que son sus compañeros docentes. Lortie (1975, citado en Fullan, 2007) menciona que los docentes se mantienen aislados con respecto a sus colegas siendo muy pocas las ocasiones donde comparten algunas estrategias de enseñanza es decir, no existe una colaboración real donde surja la reflexión y el análisis de un trabajo con un objetivo común. Por lo tanto, esta forma individualizada de trabajar no favorece resolver las presiones ejercidas por la rendición de cuentas o la implementación de innovaciones que favorezcan la educación por competencias, así que, es necesario disminuir este individualismo para lograr avanzar en el trabajo educativo a través de una cultura de colaboración que lleve a la reflexión de las actividades docentes y la creación de mejores ambientes escolares que promuevan el aprendizaje de alumnos y docentes (Hargreaves, 2005).

Existen numerosas definiciones de lo que es colaboración pero todas coinciden en que es un proceso donde los docentes aprenden unos de otros a través de actividades que realizan en conjunto donde la reflexión y el análisis constructivo de sus prácticas

docentes los lleva a un aprendizaje continuo dando como resultado un desarrollo profesional constante (Riveros, 2012).

Es importante señalar que el centro educativo y sus administradores deben promover las prácticas colaborativas y proveer a los profesores con las herramientas y el ambiente adecuado para el desarrollo de esta actividad. Doppenberg et al. (2012) menciona que es importante entender que la colaboración no es un proceso fácil y que cada maestro, aun envuelto en las mismas actividades colaborativas que sus colegas puede aprender en forma diferente, por lo que es necesario tomar en cuenta el contexto donde se desarrolla la práctica educativa para poder adecuar las actividades colaborativas a sus necesidades. Referente a esto, Fullan (2000) menciona que las escuelas con una cultura de colaboración no implementan un gran número de nuevas prácticas al mismo tiempo sino que, seleccionan las que mejor se adapten a sus necesidades y objetivos.

Como se menciono antes, las reformas educativas actuales requieren para lograr su objetivo un mayor trabajo de colaboración escolar, en el cual la base del trabajo docente sea lograr un equilibrio entre la enseñanza curricular y la preparación del estudiante para su futuro laboral es decir, la educación por competencias. Los docentes requieren estar comunicados constantemente buscando explorar estrategias de enseñanza-aprendizaje que le ayuden al alumno a conectar lo que aprende en la escuela con el mundo real y al mismo tiempo produzca en los maestros una reconstrucción de sus propios saberes.

Sin embargo, debido a las presiones de la práctica educativa los centros escolares generalmente mantienen una cultura de colaboración solo de nombre donde, la mayoría

de los maestros trabajan en forma aislada o con poca interacción con sus compañeros, resolviendo los problemas que enfrentan en su práctica docente diaria (DuFour, 2004).

The National Center for Literacy Education (NCLE, 2013) en E.U. menciona que, la colaboración es la llave para lograr una educación por competencias y que está a su vez es parte del desarrollo profesional docente, la colaboración es una herramienta que debe promoverse por los directivos escolares para lograr una mejora educativa real.

Es importante fomentar una cultura colaborativa real en el centro educativo que trascienda la escuela y que se vea reflejada en el aprendizaje de los estudiantes a través del desarrollo profesional docente, varios autores como Fullan (1993), Fullan (2007) y Griffith (2009) mencionan las siguientes características como propias de una cultura colaborativa:

- La escuela se ve como una "comunidad profesional" donde al igual que en otras áreas existe un compromiso real por alcanzar un objetivo común que es el que la escuela sea una comunidad de aprendizaje continuo para docentes y estudiantes
- El centro escolar tiene una misión clara de compromiso y valores donde los maestros valoran el intercambio de ideas y la reflexión con sus colegas y se sienten seguros y apoyados por todos los miembros de la comunidad educativa.
- Los directivos escolares motivan a los docentes a trabajar en equipo en conjunto con ellos para lograr que los estudiantes aprendan más y mejor.

- El centro escolar es el lugar donde todos aprenden.
- Los procesos en los cuales se pretende modificar o introducir un nuevo currículo son difíciles porque involucran toma de decisiones y propuestas a considerar sin embargo, cuando existe la cultura de colaboración en el centro escolar esta tarea se vuelve más sencilla y motiva a los docentes a hacer propuestas de esta manera, los docentes desarrollan habilidades organizativas que los motivan a probar innovaciones que tal vez no probarían si trabajaran en forma aislada.

No debemos olvidar que la colaboración es también una cuestión de actitud personal y que los directivos del centro escolar deben promover una actitud de colegialidad entre los docentes creando un camino que ayude a fomentar lazos de comunicación y camaradería que impacten positivamente las prácticas colaborativas. Bryk y Schneiders (2002 citados por Fullan, 2007) identifican la confianza, el respeto, la comunicación y la capacidad de integración al grupo como variables importantes para la colaboración.

Existen diversas formas de cultura presentes en los centros escolares que han sido utilizadas a través del tiempo, sus diferencias principales radican en las llamadas culturas que posee cada docente y que se refieren a las creencias, valores y actitudes que están presentes en la práctica educativa de los maestros y como estos factores modifican la forma cómo se relacionan con sus iguales. Hargreaves (2005) clasifica estas culturas de colaboración en cuatro tipos:

Tabla 2

Diferentes tipos de cultura de colaboración escolar

Individualismo	Colegialidad	Balkanización	Colaboración
Los docentes trabajan aislados en su salón de clases y no existe una interacción real con sus iguales para la resolución de problemas de enseñanza.	Los docentes se reúnen pero, aun cuando comentan sus problemas o asuntos escolares no existe un compromiso y apertura para resolverlos.	Es un tipo de cultura que restringe en gran medida el cambio ya que, los docentes forman grupos con diferentes ideas y generalmente se enfrentan a otros grupos docentes que no comparten sus ideas.	Las relaciones entre docentes son buenas y abiertas, trabajan por una meta común y respetan sus puntos de vista, se favorece la reflexión y la comunicación.

2.4.1 ¿Que es la colaboración? El trabajo colaborativo como medio para el aprendizaje tiene sus orígenes en la teoría sociocultural de Vigotsky (1978) donde el aprendizaje ocurre a cualquier edad desde niños hasta adultos. Esta teoría, se basa en el hecho de que el aprendizaje ocurre en la zona de desarrollo proximal, esta zona es la parte del aprendizaje que los individuos desarrollan a través de la interacción con un igual que tiene más conocimiento y que ayuda en la asimilación de la nueva información. Así, el aprendizaje de acuerdo a Vigotsky ocurre en una cultura de colaboración y de forma interactiva dentro del plantel escolar a través de la relación social que produce un desarrollo cognitivo y adquisición de conocimiento en el individuo. Al trabajar en colaboración los docentes adquieren un entendimiento más profundo de conceptos produciéndose una reconstrucción del conocimiento que poseen (Griffith, 2009) esto a su vez, impacta su práctica docente, cambiando su papel de poseedor y trasmisor de conocimiento a un guía que crea ambientes y estímulos que producen que el estudiante construya su propio conocimiento en otras palabras, cambia la forma como construye en colaboración con sus iguales nuevas herramientas de

enseñanza que son producto de la reflexión de la práctica docente en conjunto (Montesinos, 2003).

La colaboración docente en esta era del conocimiento y la información debe ser parte esencial del trabajo docente. Así, un docente debe prepararse para desarrollar una cultura colaborativa que se extienda más allá de las fronteras del centro escolar es decir, la colaboración incluye a docentes de diversas instituciones a través de redes de colaboración (Erickson, 2005 ; Johnson y Altland, 2004; Mc Cotter, 2001; Smith, 2012).

En general, existe evidencia que las escuelas que logran mejor aprendizaje en sus alumnos son escuelas donde los docentes trabajan más en conjunto y, coinciden que ellos como docentes nunca paran de aprender cómo enseñar. Estos docentes manifiestan que teniendo más comunicación con sus colegas y teniendo intercambio de ideas sobre la enseñanza se sienten más confiados sobre su práctica docente por lo que estos maestros muestran un mayor desarrollo profesional y compromiso en lograr mejoras educativas.

Es necesario aclarar que, la colaboración que genera cambios positivos en la cultura escolar es aquella, donde los docentes trabajan juntos para lograr una mejora educativa. Colaboración o trabajo colaborativo no es compartir historias sobre lo que sucede con los estudiantes en el salón de clases sin profundizar en los aspectos relevantes de su aprendizaje, trabajo colaborativo docente significa crear un ambiente donde se desarrolle una discusión reflexiva al trabajo docente, se creen lazos de comunicación se compartan responsabilidades y el compromiso de mejorar las prácticas

docentes buscando de esta forma nuevas estrategias que lleven a una mejora educativa real.

La colaboración, es también parte de la actitud de las personas, va más allá del centro escolar y se refleja en su trabajo diario. Little (1987) menciona que las escuelas con una cultura de colaboración real son lugares donde se trabaja duro y se tiene muy claro los objetivos educativos que se quieren lograr, el compromiso, la dedicación y la responsabilidad compartida son la base del éxito educativo en estas escuelas. En estas culturas de colaboración se escucha y se toma en cuenta la opinión de los docentes la cual debe surgir en forma natural y en respuesta a la confianza que crea el trabajar en forma colaborativa.

Sin embargo, el trabajo colaborativo no es fácil ya que involucra un compromiso de apertura por parte de los docentes y directivos que temen ser juzgados en su labor docente por lo que se vuelve necesario que los directivos escolares promuevan esta práctica brindando la formación adecuada sobre esta estrategia a los docentes (Waldron y Mc.Leskey, 2010).

Los retos que enfrentan los docentes al intentar trabajar en colaboración están arraigados desde su formación esto, según Davison (2006, citando a Nias, 1986) porque la profesión docente históricamente enfatiza la autonomía del maestro para tomar decisiones respecto a cómo enseñar y a tomar decisiones sobre lo que enseña. Por otro lado, a un docente generalmente se le prepara para enseñar niños o adolescentes no adultos por lo que, cuando trabaja en colaboración con sus iguales enfrentan dificultades para enseñar y aprender de ellos o para ellos. Por otro lado, no reciben un entrenamiento donde perciban que el centro educativo es un lugar donde se deben compartir y resolver

los problemas existentes respecto a la práctica educativa y tampoco están preparados para una discusión reflexiva que los ayude a evitar conflictos y los lleve a lograr metas comunes. Por lo tanto, la colaboración no ocurre en forma espontánea entre los docentes o por imposición y es aquí donde el papel de los directivos y administradores es importante para promover estas prácticas. De acuerdo a Klentschy (2005) la mejor forma de comenzar a establecer estas prácticas colaborativas entre docentes en los centros escolares es promoviendo reuniones donde se suscite la convivencia docente pero más que todo donde sus opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta para la toma de decisiones en asuntos de importancia para la institución.

El problema cómo se mencionaba antes, es que los maestros están formados para ser autónomos e individuales respecto a su práctica por lo que generalmente, el docente ve la colaboración como una forma de controlarlo y la ayuda como una forma de evaluación por lo que es renuente a participar en grupos colaborativos y prefiere el aislamiento del salón de clases.

Trabajar en colaboración, requiere que los docentes tomen conciencia sobre los beneficios y los retos que enfrentan al trabajar de esta manera por lo que, es necesario que respeten siempre la autonomía de cada docente y al mismo tiempo busquen caminos comunes dentro de su práctica educativa. Es necesario encontrar formas de resolver los conflictos que puedan surgir dentro del trabajo colaborativo en aras de conseguir objetivos comunes que lleven a un desarrollo profesional continuo y al éxito de la práctica educativa.

La colaboración tiene un papel primordial en el desarrollo profesional docente como acción formativa cuyo resultado será la formación de grupos de colaboración

reales al mismo tiempo que, es una herramienta valiosa para el desarrollo de innovaciones y la mejora educativa en los centros escolares (Medina y Rodríguez, 1994).

Little (1987) señala cuatro condiciones que favorecen el dialogo y la reflexión que promueven el trabajo colaborativo

- Los docentes deben hablar sobre su práctica docente
- Los docentes deben observarse unos a otros mientras enseñan
- Los docentes deben estar abiertos a aprender unos de otros
- Los docentes deben preparar juntos sus materiales de enseñanza
deben planificar, diseñar, investigar nuevas estrategias que mejoren su práctica docente.

2.4.2 Estrategias que promueven la Colaboración docente. Las interacciones entre docentes son parte esencial de su profesión por lo que, es necesario que estas interacciones sean lo más eficaces posible con el fin de que estas lleven a una comunicación y reflexión profunda que ayuden a la resolución de problemas, tomando en cuenta las opiniones de todos los docentes involucrados. A través de la interacción, los docentes aprenden de sus iguales favoreciendo una práctica reflexiva que conduce a un aprendizaje continuo y mejora de la práctica educativa.

Existen diferentes tipos de colaboración entre docentes, estas diferentes formas deben favorecer la comunicación y la confianza, si estos dos aspectos se cumplen entonces podrá llevarse a cabo una colaboración exitosa donde, se produzcan reflexiones útiles para lograr el apoyo necesario para la introducción de innovaciones al

centro educativo y el desarrollo personal y profesional del docente. Cabe mencionar que, aun cuando se busca establecer la colaboración entre los profesores del mismo centro educativo también se debe fomentar con docentes de otros centros escolares de modo que, se enriquezcan las experiencias y reflexiones y la colaboración cumpla su objetivo de producir un aprendizaje continuo en el docente (Fullan, 2006 ; Smith ,2012).

A continuación se muestran diferentes formas de trabajo colaborativo docente:

- Grupos de Apoyo: Son grupos creados por los docentes de una institución para brindar apoyo y trabajar colaborativamente con sus compañeros en la resolución de problemas que plantean ellos mismos sobre su práctica educativa diaria. El grupo está formado por docentes del mismo centro escolar pero puede solicitarse la colaboración de un profesional de apoyo externo.
- Docencia compartida ó aprendizaje entre iguales: Es un tipo de colaboración entre docente donde dos maestros comparten el mismo grupo y se apoyan mutuamente para lograr el avance del grupo, generalmente uno de los profesores es el titular del grupo y el otro le brinda el apoyo necesario con los alumnos. Los profesores deben asumir el compromiso de elaborar materiales didácticos juntos y compartir estrategias. es necesario que los docentes que participan en este grupo de colaboración establezcan metas claras y se comprometan a cumplirlas con el fin de favorecer la resolución de las dificultades que se puedan presentar.

- Observación mutua: la observación mutua consiste en que los docentes permitan a sus colegas observar sus clases, la forma como enseñan, los métodos que utilizan, esta observación debe ser reciproca y los docentes deben estar abiertos a las opiniones de los demás docentes sobre su práctica esto, con la finalidad de mejorar sus estrategias de enseñanza. Generalmente a través de la práctica diaria el docente puede perder la capacidad para auto reflexionar sobre su práctica y esta técnica lo ayuda a mejorar con la ayuda de la reflexión grupal.
- Comunidades profesionales de aprendizaje: Son grupos de docentes que trabajan en forma colaborativa es decir, con responsabilidad y compromiso de lograr una mejora educativa, al mismo tiempo se asegura que este trabajo sea coherente y proporcione evidencias de la mejora en el aprendizaje no solo de estudiantes si no de los docentes (Hargreaves, 2003).
- Aprendizaje entre iguales o *Peer coaching*: "Es la transferencia de habilidades y experiencias de un docente con mayor conocimiento y experiencia a otro con poca experiencia" (Hargreaves y Dawe, 1990, p230).

Hargreaves (2005) menciona algunas de las características más importantes que definen el trabajo colaborativo docente las cuales se describen brevemente a continuación:

- Espontaneas: Surgen de los mismos docentes y aun cuando los administrativos escolares tienen influencia sobre este trabajo colaborativo este persiste y evoluciona gracias al compromiso docente.
- Voluntario: El trabajo colaborativo no surge por imposición administrativa si no por el conocimiento y aceptación de los docentes de que este tipo de relación los llevara a un mejor desarrollo de su práctica educativa.
- Orientada al desarrollo: En la cultura colaborativa el docente trabaja en conjunto creando sus propias iniciativas de desarrollo o cumpliendo las que provienen de afuera. Aquí los docentes inician el cambio y se sienten apoyados en sus iguales.
- Omnipresente en tiempo y espacio: Las reuniones de colaboración docente no se circunscribe a un espacio o tiempo determinado establecido por la administración escolar si no que trasciende y puede darse aun en los pasillos escolares donde los docentes se piden apoyo y comentan sobre estrategias didácticas.
- Imprevisibles: En la cultura de colaboración los resultados no pueden preverse con facilidad debido a que debe existir una apertura de currículo y evaluación para que exista un trabajo más abierto donde las ideas didácticas puedan fluir así que, es posible que los obstáculos que se presenten para establecer una cultura de colaboración sea más del tipo administrativo o político que de relaciones humanas.

Por otro lado es necesario entender que, el trabajo colaborativo y cooperativo no son lo mismo, es decir, aun cuando se ha visto que los dos tipos de trabajo afectan positivamente la cultura escolar existen diferencias entre ellos que debemos aclarar: Cooperar es realizar un trabajo determinado dentro de la estructura escolar sin conocer lo que hacen los demás o sin saber si están cumpliendo con los objetivos marcados, en este caso si alguien no cumpliera con su trabajo no se llegaría al objetivo esperado ya que aquí el trabajo está más centrado en lo que cada miembro del equipo debe hacer. En el caso de la colaboración los roles de cada participante del equipo o grupo de trabajo son conocidos, todos conocen profundamente el objetivo o la meta a alcanzar y todos luchan de la misma manera por alcanzarlo de modo que, si alguno de los miembros del grupo no puede cumplir con su tarea siempre habrá alguien que lo sustituya y de esta forma el objetivo final no debe verse afectado.

Martínez (2007) señala que el trabajo colaborativo donde se comparten experiencias y se lucha por un fin común trasciende hacia la sociedad y ayudan a enfrentar el individualismo y la competitividad tan arraigada en los centros escolares producto de la rendición de cuentas.

Respecto a esto Hargreaves (2003) realizó un análisis de diferentes sistemas educativos de varias naciones y las estrategias utilizadas para fomentar la colaboración, este estudio arrojó que estos sistemas tenían una concepción errónea de lo que llamaban colaboración y esto producía una competición por conseguir altos grados de rendimiento y así cumplir con las políticas de rendición de cuentas esto, concluye el autor, evita que docentes y estudiantes aprendan unos de otros.

La mejora educativa va de la mano con el desarrollo profesional docente el cual brinda un aprendizaje continuo proporcionando las herramientas necesarias para enfrentar los retos que exige la educación en este siglo, sin embargo, es necesario fomentar estrategias reales que lleven al docente a un desarrollo profesional constante que provoque un aprendizaje continuo. Atendiendo a esta necesidad surgen las llamadas comunidades profesionales de aprendizaje donde se promueve el trabajo colaborativo y se vigila que este sea coherente a través de, las mejoras en la práctica docente y el aprendizaje pero, que además, brinde evidencias de que esta mejora es real. Estas comunidades se basan en procesos a largo plazo por lo que debe existir un compromiso real de docentes y del centro educativo. Para que estas comunidades prosperen se requiere modificar el sistema educativo en general y principalmente el del centro escolar donde se pretende implementar, es necesario permitir una mayor flexibilidad del currículo donde se permita a los docentes explorar en conjunto y a través de sus experiencias nuevas formas de enseñar y aprender (Johnson y Altland, 2004; Waldron y McLeskey, 2010).

Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de la formación docente, como los procesos de formación de un profesor deben cambiar y adecuarse a las necesidades de la educación actual, el docente debe percibirse como un "aprendiz eterno" dispuesto al cambio y a la reflexión constante sobre su práctica. Fullan (1993) realizó un estudio donde cuestionaba a los docentes sobre el motivo de elegir la profesión docente y la mayoría de los entrevistados respondió que era porque querían hacer un cambio en la vida de los estudiantes, sin embargo, sabemos que la profesión docente implica dificultades y retos continuos que tal vez haga cambiar la percepción de los docentes

respecto a su práctica es por esto que, los docentes deben combinar el propósito moral de su profesión con las habilidades necesarias para enfrentar los cambios constantes y evitar los sentimientos de frustración .

Estas dos características mencionadas antes de sentido moral y capacidad de cambio que los profesores deben poseer les dan la capacidad de percibir las necesidades de sus estudiantes y además de buscar mejores estrategias para llenar esas necesidades.

Una de las características que según Fullan (1993) son necesarias para aumentar la capacidad de cambio en un docente es la colaboración la cual, se ha convertido en un requisito para la mejora educativa y el desarrollo docente, la colaboración debe estar sentada sobre bases firmes y los maestros deben tener un compromiso real al cambio. Así, podemos observar que al combinar estas dos características de propósito moral y cambio en la formación docente son poderosas herramientas para lograr la mejora educativa.

Fullan (1993) continúa diciendo que el profesor del futuro debe ser capaz de aprender a lo largo de su carrera y estar en constante búsqueda de nuevas estrategias didácticas así como, ser capaz de formar y reformar en forma productiva la colaboración con sus colegas, estudiantes y la comunidad educativa en general.

Es necesario que los docentes en formación reciban una enseñanza donde construyan colaborativamente conocimientos y habilidades sociales de modo que, sean capaces de convertirse en los agentes de cambio necesarios y que puedan también ser modelos de sus propios estudiantes. Es primordial que la formación docente sea también llevada al contexto real de esta nueva era del conocimiento y la información.

2.5 Desarrollo profesional docente

Las reformas educativas actuales en todo el mundo enfatizan la necesidad de promover el desarrollo profesional docente como una herramienta para mejorar la educación en general, poniendo al centro escolar como el lugar donde todos aprenden y donde se busca que todos tanto estudiantes como docentes tengan la misma oportunidad de aprender. Para lograr este desarrollo profesional es necesario cambiar la cultura del centro escolar hacia una visión más abierta donde el trabajo colaborativo cobra gran importancia (Waldron y McLeskey, 2010). Por su parte Fullan (2007) menciona que más que re-estructurar el centro escolar hay que re-culturizarlo de modo que los docentes reflexionen sobre sus concepciones acerca de enseñar y aprender y que esto los lleve a comprometerse en un proceso de colaboración donde sus valores y creencias sobre el proceso de enseñanza –aprendizaje mejore.

Los beneficios de la “re-culturización” escolar se han visto a través de nuevas formas de interacción profesional entre los docentes donde el tomar decisiones en conjunto, compartir y analizar datos y compartir responsabilidades le ha dado a los docentes un sentido de soporte y seguridad que les da la oportunidad de aprender de otros y compartir experiencias. DuFour et al. (2006, citado por Waldron y McLeskey, 2010) muestran en sus investigaciones que la cultura colaborativa promueve una mayor confianza entre los docentes además que su satisfacción profesional y sus prácticas docentes se ven favorecidas, lo mejor de estos estudios es que muestran que estos beneficios se mantienen a través del tiempo cuando la cultura de colaboración es real.

Crear una cultura de colaboración como ya se ha mencionado antes, no es tarea fácil se requiere un compromiso real y a largo plazo de docentes directivos y administradores

De acuerdo a Fullan (2006) el proceso de promover la cultura de colaboración escolar no debe tomarse a la ligera ya que, se corre el riesgo de confundirse con una innovación más la cual no sería apreciada en su valor total y estaría destinada al fracaso. Debemos tener claro que la cultura colaborativa es aquella donde se promueve el desarrollo constante, donde el profesional docente encuentra una forma de trabajar y aprender es decir, una cultura de aprendizaje continuo y no una innovación más.

La cultura de colaboración escolar debe empezar desde adentro pero, no tendrá éxito sin la participación de otras escuelas y distritos escolares que compartan sus experiencias así como, de los administradores ya que el trabajo es profundo y a largo plazo e involucra cambios en todos los niveles de organización.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario tener un plan definido y sentado sobre bases solidas que nos mantengan en el camino de lograr el objetivo de promover el trabajo colaborativo en el centro escolar. Waldron y McLeskey (2010) presentan un proyecto que promueve la cultura de colaboración donde se enfocan en el desarrollo profesional del docente con el fin de mejorar las prácticas educativas y aun, cuando para estos investigadores el objetivo primordial de promover la colaboración es lograr la inclusión de los estudiantes con necesidades especiales a las aulas regulares, también han observado un desarrollo profesional docente importante.

El proceso para lograr la cultura de colaboración que promueven los autores antes mencionados se basa en promover actividades colaborativas que produzcan un

desarrollo profesional continuo y a través de este mantener la colaboración en el centro escolar. Desafortunadamente, las técnicas utilizadas tradicionalmente para promover el desarrollo profesional no son efectivas debido a, que no se involucra de forma activa al docente aunado a las siguientes creencias:

- Los docentes piensan que el conocimiento de las prácticas docentes o la investigación sobre esta solo la realizan investigadores que están fuera de la escuela
- El docente cree que el desarrollo profesional viene de una fuente externa a la escuela y no se produce con ayuda de sus colegas.
- El docente generalmente implementa prácticas educativas que han sido exitosas en otros contextos pero sin analizar si funcionarían en su salón de clases.

El resultado de estas técnicas de desarrollo profesional tradicional que se imparten regularmente convierten al docente en un receptor pasivo de información generada en otros centros escolares por lo que su aprendizaje y su capacidad de tomar decisiones para implementar en su salón de clases se ve disminuido por lo que no se favorece la colaboración.

Las técnicas de desarrollo profesional basadas en colaboración están diseñadas con base constructivista donde el maestro participa activamente en su propio aprendizaje y desarrollo y toma decisiones sobre qué aspectos son relevantes para su desarrollo profesional. Así, de acuerdo a Waldron y McLeskey (2010) el desarrollo profesional colaborativo tiene las siguientes características:

- Es coherente
- Se construyen de forma colaborativa basándose en las reflexiones docentes sobre su práctica y las necesidades que observan en su contexto escolar asegurando que los docentes aprendan y se interesen más.
- Son prácticas apoyadas fuertemente por los administrativos y directores escolares.
- Proveen seguimiento de las estrategias utilizadas y colaboración de otros docentes (aprendizaje entre iguales).

Para que la implementación de prácticas colaborativas de desarrollo profesional puedan ser efectivas y lleven al docente a un aprendizaje continuo y, por lo tanto a una mejora en sus prácticas docentes, es necesario que los maestros estén conscientes de que se necesita mantener una apertura hacia la idea de enseñar y aprender de otros. Así, el desarrollo profesional basado en colaboración tiene sus bases según Lang y Fox (2003) en el soporte y la confianza generada entre los docentes que trabajan juntos y que a través de la reflexión y el dialogo consiguen una mejora en sus prácticas docentes.

Estas prácticas colaborativas fomentan también, un ambiente donde los docentes dialogan, reflexionan, cuestionan y encuentran juntos mejores herramientas para integrar a su vida profesional además que, enriquecen las relaciones sociales e intelectuales entre docentes necesarias para producir un cambio real en sus prácticas docentes que favorezca el entorno escolar.

Mc Cotter (2001) señala que la comunicación es vital para lograr el cambio hacia la cultura de colaboración y, que esta interacción, debe tener como base el dialogo y la sensación de apoyo y colaboración. Los diálogos que se produzcan deben ser profundos, con el compromiso de generar información que sea relevante para mejorar las prácticas educativas así mismo, estos diálogos deben ser reflexivos y de crítica de modo que se tomen en cuenta las opiniones y experiencias de todos los docentes involucrados. Una vez más, se señala la importancia de la colaboración como componente importante del desarrollo profesional ya que promueve un intercambio intelectual y social entre colegas que produce un aprendizaje continuo y real.

Otro de los puntos importantes que Mc Cotter observó en su investigación es que la colaboración es más de efectiva cuando no existe un líder único es decir, cuando la responsabilidad y el objetivo de lograr una meta es común a todo el grupo. De igual manera Lieberman (1986, citado por Davison, 2006) señala que los grupos colaborativos le brindan al docente la oportunidad de asumir nuevos roles y de demostrar su capacidad de liderazgo.

La colaboración es muy importante para el desarrollo profesional docente ya que no solo provee apoyo para el aprendizaje si no que también los enfrenta a nuevos retos e ideas (Kwakman, 2003).

2.5.1 Comunidades de Desarrollo Profesional. Las comunidades de desarrollo profesional (PLC por sus siglas en ingles) es la forma más arraigada de trabajo colaborativo docente en E.U y se ha demostrado su importancia en el desarrollo y aprendizaje continuo del docente (Butler, 2004; Erickson, 2005; Johnson y Altland,

2004; Smith, 2012 ; Waldron y McLeskey, 2010). Dufour (2006) define este modelo de colaboración como el trabajo conjunto de los profesores para analizar el impacto de la práctica docente y así encontrar nuevas estrategias que favorezcan el desarrollo profesional y por lo tanto el proceso de enseñanza-aprendizaje. El éxito de estas comunidades profesionales de aprendizaje radica en enfocarse y tener claro los problemas que se quieren resolver.

A través del análisis de resultados del trabajo hecho por DuFour (2009) en cincuenta escuelas en EU se pueden observar los beneficios de esta práctica colaborativa en el rendimiento de los estudiantes debido a la capacidad de los docentes y otros directivos escolares para colaborar y a través del aprendizaje continuo desarrollado encontrar nuevas formas de aprender y enseñar.

Estas comunidades son grupos que se mantienen a largo plazo y donde existen reglas establecidas para lograr que el trabajo sea coherente y se mejore la docencia pero, que además brinde evidencia de sus beneficios en el salón de clases. Para lograr establecer comunidades profesionales de aprendizaje es necesario modificar las políticas educativas donde se pueda tener un currículo más flexible que permita al docente a través de su experiencia encontrar la mejor forma de enseñar los contenidos y al mismo tiempo de crecer y aprender profesionalmente poniendo en práctica sus ideas innovadoras y su creatividad (Hargreaves, 2003).

DuFour (2009) brinda pruebas sobre el éxito de este tipo de colaboración no solo en el aprendizaje de los estudiantes si no en el desarrollo profesional docente. Los maestros manifiestan sentir un mayor respeto por sus colegas y su trabajo docente al participar en este tipo de grupo colaborativo.

Estas comunidades de aprendizaje están basadas de acuerdo a Vescio et. al. (2008) en las experiencias diarias que los docentes viven en su entorno y la reflexión que se hace sobre estas con otros colegas, quienes comparten las mismas experiencias así como, en el conocimiento de que los maestros que se comprometen a trabajar en comunidades profesionales se someten a un aprendizaje continuo y esto, provoca una mejora en sus prácticas educativas que se ve reflejado en el aprovechamiento del estudiante. Por su parte DuFour (2006) menciona que crear grupos de docentes es una forma efectiva de promover la colaboración pero que antes de formar estos grupos o comunidades deben cumplirse los siguientes requisitos:

- La colaboración debe ser parte del día a día en la práctica docente, esta es la única vía de asegurar el éxito de los grupos colaborativos.
- Los participantes deben tener claro cuál es el propósito de la colaboración.
- Los docentes deben recibir entrenamiento y seguimiento respecto a las prácticas colaborativas que realizan de modo que se conviertan en colaboradores efectivos.
- Los docentes deben aceptar y reconocer sus responsabilidades individuales y de grupo al trabajar en un grupo colaborativo.

Fullan (2006) señala que aun cuando se han visto buenos resultados cuando se implementan las comunidades de aprendizaje en los centros escolares, esta implementación suele ser difícil esto se debe, menciona Fullan (2006, citando a Kruse 1995) a que los componentes clave de estas comunidades de práctica son estructurales

entre los que se encuentran el tiempo disponible para reunirse y dialogar, la interdependencia y la propia estructura escolar que le brinda al docente cierta autonomía. El otro componente es el social o de recursos humanos refiriéndose al tipo de cultura que se maneja en el centro escolar y que incluye, apertura al desarrollo, confianza, respeto, liderazgo, habilidades cognitivas y sociales. Así la implementación de actividades colaborativas entre docentes no es una tarea fácil pero es una tarea necesaria para lograr afrontar los retos de la educación actual que exige al docente ser parte activa y mantenerse en un aprendizaje constante de nuevas estrategias didácticas que den como resultado un cambio real de las prácticas educativas.

Existen numerosos ejemplos de comunidades de práctica o aprendizaje que se llevan a cabo con éxito (Butler, 2004; Erickson, 2005; Gonzalez-Isasí, 2013; Mc Cotter, 2001; Prieto et al., 2011; Smith, 2012) donde los docentes menos experimentados aprenden de los docentes con más experiencia pero al mismo tiempo estos últimos enriquecen sus conocimientos y reflexiones a través de las vivencias y necesidades que expresan los demás. Aquí podemos citar el trabajo de Johnson y Altlund (2004) donde ambas maestras, una estudiante de la carrera docente y la otra de sexto grado, establecen una relación de colaboración a través de la observación, reflexión, análisis y discusión sobre sus prácticas docentes, lo cual consideran fue enriquecedor y les brindo la oportunidad de crecer en su aprendizaje al enfrentar diferentes contextos de enseñanza y replanteándose sus prácticas docentes. Este tipo de comunidades de aprendizaje ha tenido un gran crecimiento en Estados Unidos donde las universidades que preparan a los futuros docentes se unen a los distritos escolares para crear lo que llaman escuelas de

desarrollo profesional (PDS) estas comunidades se caracterizan por promover el desarrollo de habilidades de aprendizaje y enseñanza en docentes.

Otro ejemplo es el que presentan Musanti y Pence (2010) basándose en el hecho de que los docentes no aprenden en aislamiento crearon una comunidad de aprendizaje donde los profesores participan en actividades colaborativas que los ayuda a co-construir el conocimiento sobre enseñanza y aprendizaje en conjunto con sus colegas, este grupo se llama *Collaboration center program* (CCP) aquí los maestros experimentados invitan a maestros con poca experiencia a observar y aprender de sus prácticas docentes y al mismo tiempo les ofrecen retroalimentación observando su trabajo en el aula, esto produce en los docentes menos experimentados una sensación de apoyo y confianza que los lleva a reflexionar y modificar sus estrategias de enseñanza para mejorar la educación y al mismo tiempo les brinda una visión más clara de la importancia de seguir aprendiendo.

Por otro lado González- Isasí (2013) presenta un estudio basado en la llamada comunidad de práctica, esta se lleva a cabo en un contexto diferente al escolar y los docentes trabajan colaborativamente para aprender a enseñar, los resultados de esta investigación señalan que los docentes aprendieron de sus colegas a través de la ayuda mutua en la utilización de nuevas estrategias didácticas, y mejoro la confianza en su práctica docente.

Existe otro tipo de colaboración docente a través de comunidades de práctica donde docentes e investigadores educativos trabajan juntos para encontrar mejores formas de enseñar, luego a través del tiempo dentro de este grupo donde se colabora para encontrar soluciones a los problemas de enseñanza, los docentes van construyendo

o reconstruyendo su aprendizaje con la ayuda de los demás miembros del grupo (Buttler, 2004).

A través de estos estudios encontramos que el aprendizaje continuo de los docentes, debe ser estimulado a través de estrategias de desarrollo profesional diseñadas de acuerdo al contexto y las necesidades donde se desarrollan, deben ser periódicas y su objetivo debe ser la colaboración (Doppenberg et al. ,2012).

2.6 Factores importantes para la colaboración

Uno de los factores más importantes para lograr una cultura de colaboración según Fullan (2006) es el cambio de cultura más que, de estructura escolar esto involucra por supuesto a todos los integrantes de la comunidad escolar sin embargo, un papel fundamental en este cambio de cultura recae sobre el director. Según Waldron y McLeskey (2010) para lograr una escuela donde prevalezca la cultura de colaboración es necesario que el liderazgo recaiga no solo en el director sino también en los docentes y administrativos esto, debido a que la escuela con cultura de colaboración requiere diferentes tipos de liderazgo donde las decisiones surjan de la colaboración entre individuos comprometidos en actividades interdependientes (Scribner, et. al. 2007). Es así, como el liderazgo se divide entre grupos de personas que trabajan en conjunto para tomar decisiones respecto a los cambios en el currículo o las prácticas educativas pero siempre en coordinación con los demás grupos de colaboración.

Los directores o administrativos escolares brindan soporte a esta idea de compartir el liderazgo explicando a sus colegas docentes la necesidad de tomar decisiones en conjunto que afectan las prácticas educativas. Esta forma de compartir el liderazgo promueve la confianza en los docentes para aceptar innovaciones que se reflejen en su

práctica docente. Sin embargo, es necesario que el director escolar tenga una buena comunicación con los docentes y que tenga un conocimiento adecuado de modelos para distribuir el liderazgo entre los docentes Waldron y McLeskey (2010).

El director para iniciar la cultura de colaboración escolar debe promover acciones colaborativas como por ejemplo, analizar con otros directores los posibles problemas de aprendizaje de los alumnos, luego compartiendo esto con los docentes y pidiéndoles participar de forma colaborativa en proponer objetivos para mejorar las prácticas educativas. El director debe asegurar la coherencia y dar dirección a los objetivos planteados para mantener el trabajo colaborativo enfocado y evitar que sea tomado como una innovación más que pronto pasara.

Marzano et al. (2005, citados por Valentine 2006) describen la relación que existe entre la cultura escolar, el liderazgo y el aprendizaje y describen las siguientes características de liderazgo que se deben conseguir para el éxito en las prácticas colaborativas:

- Promover la unidad entre todos los miembros de la comunidad escolar.
- Promover la colegialidad
- Asegurar el entendimiento de los objetivos y su propósito
- Desarrollar una visión compartida de cómo debe ser la cultura escolar

En este estudio se hace evidente como el liderazgo influye en la cultura escolar. Así el director es el instrumento que moldea la cultura escolar y la dirige, es

probablemente uno de los pilares más importantes para fomentar la cultura de colaboración ya que es el encargado de promover los cambios y mantenerlos produciéndose así una organización de aprendizaje a todos los niveles, el director es el encargado de dar respaldo y energía para que estos cambios se mantengan y al final aseguren el éxito escolar.

Por otro lado, Darling -Hammond (2013) quien es la Presidenta de la *American Educational Research Association* menciona que, una de los principales factores que los docentes manifiestan como un factor determinante para lograr una buena cultura de colaboración es el tiempo del que disponen para comprometerse en esta actividad y sin embargo, la colaboración es una parte esencial de las reformas educativas actuales. Actualmente en los Estados Unidos se desarrolla un programa donde más de 40 estados adoptaron una estrategia de evaluación llamada *Common Core State Estándar (CCSS)* esta nueva evaluación de la educación está basada en que los estudiantes no solo deben recibir y mantener la información o el conocimiento si no que, deben ser capaces de analizar, sintetizar y aplicar este conocimiento para resolver nuevas situaciones además de poseer habilidades sociales como la comunicación. Como podemos observar esto es lo que ocurre en la mayoría de las reformas educativas actuales incluyendo la que se desarrolla en México, la educación por competencias es fundamental y la colaboración es esencial para lograr el éxito de estas reformas.

Para lograr estos objetivos continua Darling-Hammond se requiere que los docentes modifiquen sus prácticas educativas y que estén dispuestos a aprender a enseñar. Este reto no es fácil y no se logra haciendo pequeños cambios al currículo o implementando prácticas de desarrollo profesional al vapor, lo que se requiere es un

compromiso real de parte de todos los actores educativos para lograr un cambio en la cultura escolar hacia un factor primordial que es la colaboración.

El Centro Nacional para Educación por Competencias (2013) muestra que los docentes se sienten motivados a trabajar colaborativamente para conseguir mejorar sus prácticas docentes y de esta manera favorecer la educación.

Según la NCLE en una encuesta realizada a docentes sobre colaboración encontró que el 77% de los docentes y directores escolares en Estados Unidos valoran el tiempo que se dedica a trabajar colaborativamente con sus colegas ya que esto les brinda un aprendizaje continuo que ayuda a mejorar la forma de enseñar y les brinda confianza y apoyo sin embargo, esta encuesta también arrojó los siguientes datos sobre el apoyo que encuentran los docentes en la escuela para trabajar en colaboración:

- Solo el 32% de los docentes tienen frecuentemente un tiempo determinado para analizar con sus colegas las prácticas docentes que realizan.
- Solo el 21% de los docentes tiene tiempo para compartir con sus colegas sus experiencias docentes en el salón de clases.
- Solo el 14% de los docentes reciben retroalimentación de sus colegas respecto a su práctica docente.
- Solo el 10% de los docentes tienen tiempo de observar las prácticas de enseñanza de un colega.

Otros datos relevantes indican que el tiempo que se les proporciona a los docentes para colaborar y resolver problemas es cada vez más corto. Para el 2012 menos de la

mitad de los docentes tenían una hora por semana para realizar trabajo colaborativo. Sin embargo, este reporte de la NCLE también muestra datos positivos ya que muestra que en escuelas donde los docentes manifiestan que la práctica colaborativa entre ellos es regular la confianza que desarrollan entre ellos es mayor y esto los ayuda a tomar mejores decisiones e implementar estrategias innovadoras que mejoran su práctica educativa.

Como podemos ver, el tiempo es un factor primordial para el desarrollo de la colaboración docente y es responsabilidad del director y administradores educativos lograr una re-estructurización o re-culturización escolar para favorecer esta estrategia de desarrollo profesional docente que beneficie en gran medida el cambio educativo.

Dado que la base de la colaboración es la enseñanza en el constructivismo las habilidades sociales son también un factor determinante para una colaboración exitosa Johnson y Altland (2004) mencionan que es necesario promover la colegialidad y la confianza entre los miembros del grupo para lograr establecer una cultura colaborativa en el centro escolar.

2.6.1 Beneficios y barreras de la Colaboración. El desarrollo profesional docente es crítico para mejorar la enseñanza y un componente clave para este desarrollo involucra docentes aprendiendo de sus colegas a través de prácticas de colaboración (NCLE, 2013).

Cuando los docentes colaboran y comparten, sus habilidades cognitivas y sociales se incrementan sin embargo, colaboración no es solo compartir sino, a través de este ejercicio colaborativo desarrollar el compromiso de enseñar y aprender de otros. La colaboración docente requiere tiempo, esfuerzo y compromiso de los docentes así como,

un líder que dirija y oriente sobre esta estrategia, esta responsabilidad recae sobre el director escolar.

Los beneficios que ofrece el trabajar colaborativamente son muchos y variados sin embargo, tal vez el mayor beneficio es para los estudiantes que alcanzan un aprendizaje significativo cuando los docentes a través de la colaboración con sus iguales mejoran las prácticas de enseñanza, cuando reflexionan acerca de su conocimiento y la experiencias compartidas sobre las necesidades de los estudiantes (Morton, 1993).

Los beneficios reportados en la literatura sobre el trabajo colaborativo docente son variados pero todos hacen referencia a la importancia de crear una cultura escolar donde se sienten las bases para que esta colaboración se dé en forma voluntaria y con el compromiso de todos los docentes y directivos escolares. Algunos de los beneficios que ofrece el trabajo colaborativo docente son:

- Aprendizaje continuo para los docentes
- Mejora en las habilidades sociales y cognitivas
- Facilita la búsqueda de soluciones a problemas comunes que se presentan en el aula.
- Permite el análisis y la reflexión sobre la práctica educativa.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo y auto motivación
- Promueve el compromiso y la responsabilidad para lograr un objetivo común.
- Facilita la visión de la escuela como el lugar donde todos aprenden.

- Hargreaves (2005) señala que el apoyo moral y la eficiencia se ve favorecida dado que evita duplicación de esfuerzos en la misma tarea.

Al respecto de los beneficios de la colaboración docente Fernández y Malvar (1999) señalan que "La colaboración configura un puente vital entre el perfeccionamiento de la escuela y el perfeccionamiento del profesorado" (p.6).

Un ejemplo claro de los beneficios de la colaboración docente se observó recientemente en un Distrito Escolar de California donde después de haber sido nombrado uno de los peores distritos escolares ahora ha sido nombrado como uno de los más exitosos dentro del programa de mejora de la ley *No Child Left Behind*.

Smith (2012) autor de este estudio y quien era el encargado del currículo y métodos de instrucción, refiere que la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje donde a través de la colaboración docente se identificaban, analizaban y solucionaban los problemas escolares utilizando el análisis y reflexión de las prácticas docentes producen una mejora educativa donde maestros y estudiantes aprenden. Smith (2012) señala varios factores importantes para lograr el éxito de la implementación de esta comunidad de aprendizaje primero, menciona el entrenamiento que deben recibir los maestros, el tiempo dedicado debe ser sustancial, el papel del director escolar como guía, así como permitir a los docentes tomar decisiones. El estudio finaliza mencionando que los maestros aprendieron que las respuestas que buscaban sobre su práctica las tenía probablemente su colega del aula contigua, además los docentes comenzaron no solo a compartir sus mejores estrategias didácticas si no a buscar las oportunidades de observarse unos a otros durante el proceso de enseñanza.

Mc Cotter (2001) nos muestra también otro ejemplo de éxito y de los beneficios de la colaboración docente, en su estudio observamos cómo estos grupos de colaboración pueden también llevarse a cabo en un contexto diferente al escolar donde, los docentes de diferentes centros escolares, niveles educativos y asignaturas comparten sus experiencias docentes y aprenden de sus colegas en un ambiente de camaradería donde las habilidades sociales y principalmente la comunicación tienen un papel preponderante. Este ambiente, donde comparten docentes universitarios y de nivel básico les brinda la oportunidad de observar y analizar los objetivos de la educación en sus diferentes niveles ya que cada docente tiene diferente percepción del conocimiento. Por otro lado, los docentes manifiestan sentirse seguros sobre la experiencia reflexiva de sus prácticas y están abiertos a considerar nuevas formas de enseñanza.

Los beneficios del trabajo colaborativo docente han sido ampliamente demostrados por diversos autores (Butler, 2004; Doppenberg et. al.; Erickson, 2005., González et. al, 2013; Johnson y Altland, 2010., Mc Cotter, 2000; Prieto et al., 2011; Smith, 2012) sin embargo, también es claro que la implementación de la cultura de colaboración enfrenta muchas barreras principalmente por la arraigada tradición de los docentes a trabajar en forma individual lo cual los hace resistirse al cambio. Por otro lado, Fullan (2006) también menciona que los docentes cuando no están bien informados o entrenados en prácticas colaborativas pueden tomar esto como una innovación más que se irá con el tiempo lo que los desmotiva a aprender.

La barrera principal que menciona la NCLE en su reporte del 2013 es el tiempo que los docentes dedican a este tipo de trabajo colaborativo, ya que es solo de una hora por semana. Referente a esto, Marzano (2003) hace hincapié en la necesidad de que los

centros educativos proporcionen a los docentes el tiempo suficiente para analizar los problemas relacionados a su práctica. Un punto importante señalado por Morton (1993) es la organización escolar donde el currículo está organizado por asignaturas y los docentes se ven a sí mismos como expertos en la materia por lo que se resisten a aprender de otros.

A pesar de las barreras que se pueden enfrentar al tratar de implementar la colaboración docente es necesario afirmar que actualmente existen grupos de colaboración que han probado tener éxito por lo que es necesario seguir trabajando para fomentar las estrategias colaborativas. La colaboración debe surgir de la reflexión de los docentes que los lleve a entender que es necesario un aprendizaje continuo y un desarrollo profesional constante para asegurar la educación integral del individuo, el maestro debe entender que nunca se deja de aprender y que los mejores cambios y aprendizajes provienen de su propia experiencia lo que les brindara una enorme satisfacción en el desarrollo de su práctica docente (Krinchesky, 2010).

Valentine (2006) menciona que al trabajar juntos los docentes para resolver un problema o una situación que afecta su práctica se va construyendo la confianza que va derivando en la cultura de colaboración, la cual comienza con un docente líder el cual trasmite esta cultura a los demás docentes y así consecutivamente a toda la comunidad escolar. Al final, concluye Valentine, se ha creado una comunidad de aprendizaje profesional basada en la colaboración. Esta iniciativa de colaboración docente debe surgir de la necesidad de trabajar juntos para cumplir tareas comunes e importantes que impliquen tomar decisiones pero esta iniciativa debe ser espontanea y no impuesta por los directivos escolares.

En el mundo actual tan globalizado, donde existe la necesidad de formar individuos dispuestos a aprender a través de toda su vida y con el reto del cambio constante en el conocimiento, es necesario adecuar los ambientes escolares para fomentar un aprendizaje continuo y de calidad que favorezca no solo a estudiantes sino también a los docentes que requieren estar actualizados en sus prácticas educativas y conocimientos pero que además, requieren el desarrollo de habilidades sociales para de esta forma brindar una mejora real en la educación.

Capítulo 3. Metodología

Para Taylor y Bogdan (1986) la metodología se refiere a la forma como se enfrenta un problema de investigación para darle respuesta. Esta metodología puede ser de tipo cualitativa o cuantitativa, de la selección correcta del enfoque depende el éxito de toda investigación. Dado que lo que se busca con esta investigación es obtener la perspectiva y punto de vista de los participantes sobre la colaboración docente se selecciono la metodología de tipo cualitativa.

En este capítulo se hace una descripción detallada del método de investigación seleccionado a través de la descripción que varios autores realizan sobre este.

Posteriormente se presenta el criterio que se siguió para la selección de los participantes que componen la población estudiada y sus características. La información proporcionada sobre los participantes consiste en detallar las características específicas de este grupo de docentes participantes en el estudio y cuál fue el criterio seguido para seleccionarlos como parte del estudio.

En seguida, se detallan las características de los instrumentos utilizados para recabar la información necesaria para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en este estudio el cual, corresponde a un estudio de tipo cualitativo por lo que se utilizan la observación participante y la entrevista semiestructurada a profundidad. Para ambos instrumentos se señala su utilidad, fundamento y el porqué se eligieron como los más adecuados para recabar la información en este estudio.

En el apartado de análisis de datos se plantea lo referente a la triangulación de los datos lo cual, permite conocer la validez interna de la investigación cuando se contrastan

los datos obtenidos a partir de los diferentes instrumentos y que además nos permite detectar inconsistencias en la información que requieran un mayor análisis.

Por último, en este capítulo se describe el procedimiento general que se sigue para la recolección de los datos. De igual forma se describe el proceso utilizado para el análisis de la información obtenida sobre la colaboración docente y su influencia en el aprendizaje continuo de los mismos la cual, se analiza a través de la codificación y categorización de los datos recabados.

3.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico utilizado para esta investigación es de tipo cualitativo, esta selección se realizó en base a la información recabada de la literatura en relación al tema de colaboración docente y las preguntas de investigación a las cuales se busca dar respuesta. Las preguntas de investigación planteadas en este estudio se enfocan principalmente en la forma como los docentes perciben la colaboración, cuáles son sus creencias y reflexiones sobre esta y como perciben el papel de los directivos escolares con respecto a la colaboración. Es por esto que se considera que la investigación de tipo cualitativa nos brindara la posibilidad de recabar la información necesaria para dar respuesta a las preguntas planteadas en esta investigación.

Además de revisar la literatura respecto al enfoque metodológico que otros autores utilizan al estudiar el tema de colaboración docente, se realizó una revisión sobre la metodología cualitativa con el fin de seleccionar el tipo de investigación que mejor se adapte a nuestro estudio.

Respecto a la investigación cualitativa, Merrien (2009, citado por Valenzuela y Flores, 2012) menciona que este tipo de investigación tiene la característica de ser

interpretativa, fenomenológica y enfocada a construir realidades en interacción con el mundo social. Una de las principales características del método cualitativo de investigación es que está interesada en saber cómo las personas construyen sus mundos y los significados que les dan, en este tipo de investigación lo importante es captar la percepción del participante no del investigador (Valenzuela y Flores, 2012).

Otras características importantes de la investigación cualitativa señaladas por Valenzuela y Flores (2012) son que esta metodología se considera de tipo inductivo donde el investigador genera preguntas en base a la información recabada. Por su parte Hernández et al. (2010) indican que otro aspecto importante de la metodología cualitativa es que se lleva a cabo en contextos naturales donde los participantes se desenvuelven y esto ayuda a una mejor comprensión de los datos obtenidos, aquí no existe el propósito de generalizar los resultados a poblaciones más grandes lo que se pretende es comprender las experiencias y vivencias en un contexto determinado.

El papel del investigador en los estudios de tipo cualitativo debe ser el de recolector de datos, evitando que sus creencias y suposiciones interfieran con la investigación, es importante también establecer una relación natural con los participantes en la investigación cuyos puntos de vista son considerados muy valiosos para este tipo de estudio.

Así, podemos concluir que en la investigación de tipo cualitativa lo más importante es captar la percepción de las personas respecto a sus actos, sus ideas y el mundo que les rodea. En la investigación cualitativa se recaban datos descriptivos en forma de palabra y se realiza un registro de la observación de conductas manifestadas

por los participantes de esta forma, se pretende entender el significado y percepción que poseen los participantes respecto a la colaboración docente.

El tipo de investigación cualitativa elegido para esta investigación es la llamada fenomenológica que se define como el tipo de investigación la cual consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, interacciones y personas que son observables, aquí lo importante es recabar información sobre las reflexiones, actitudes y creencias que los participantes hacen con respecto a sus experiencias. Este tipo de investigación es utilizado ampliamente en el medio educativo para analizar la práctica docente y describirla desde el punto de vista de los participantes (Murillo y Martínez, 2010).

3.2 Selección de la muestra

De acuerdo a Hernández et al. (2010) para economizar los recursos de la investigación se deben seleccionar participantes que constituyan un subgrupo de la población. El primer paso para seleccionar la muestra a estudiar consiste en establecer la unidad de análisis. Estas unidades de análisis deben tener un propósito, en este caso, al ser un estudio de tipo cualitativo donde se pretende recabar el sentir de los docentes respecto a las prácticas colaborativas se utiliza la unidad de análisis de tipo conveniencia.

Para conformar la unidad de análisis se seleccionaron los participantes tomando en cuenta las recomendaciones de Giroux y Tremblay (2004). Se realizó un muestreo a juicio que consiste en seleccionar participantes para conformar el subgrupo que sean típicos de la población que se va a estudiar. Cabe mencionar que este enfoque metodológico es de tipo emergente por lo que los participantes se seleccionaron a través

de las experiencias que el investigador iba adquiriendo en convivencia con ellos y de acuerdo a su disposición para participar en el estudio.

De acuerdo a Hernández et al. (2010) en una investigación cualitativa el número de participantes no es relevante ya que no se pretende extrapolar los resultados obtenidos a una población mayor. De igual forma, el autor menciona que el tipo de muestra utilizada en el estudio cualitativo es del tipo no probabilístico. De acuerdo a Taylor y Bogdan (1986) es más importante considerar cuales son los participantes adecuados para nuestro estudio que nos puedan brindar información relevante y no tanto el número de participantes que conformen nuestra unidad de análisis.

3.2.1 Población. Para este estudio en particular, se selecciono una escuela pública ubicada en la ciudad de Houston Texas, esta institución se enfoca en la preparación de estudiantes con un énfasis en el área de las ciencias naturales, su lema es "*Excellence and equity in science education*". Esta escuela pertenece al sistema *K-12* que cuenta con doce grados escolares que van desde preescolar hasta preparatoria. La población escolar en general (alumnos y docentes) está conformada por diferentes grupos étnicos como son: anglosajones, afroamericanos, asiáticos e hispanos pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, la escuela cuenta con un edificio de dos plantas que alberga alrededor de 300 estudiantes de diferentes grados escolares, las aulas tienen capacidad para aproximadamente 30 alumnos cada una y cuentan con proyectores ,calculadoras para cada estudiante así como una variedad de materiales escolares que se pudieran requerir. El edificio escolar cuenta también con cafetería, biblioteca, enfermería, gimnasio y oficinas administrativas Los docentes que laboran en este plantel son

aproximadamente cincuenta, el idioma oficial es el inglés aun cuando la mayoría de los alumnos son bilingües.

3.2.2 Muestra o unidad de análisis. La selección de la unidad de análisis, se llevo a cabo de acuerdo a la clasificación de Valenzuela y Flores (2012) por conveniencia de tiempo, localización y disposición de los participantes ya que el investigador no forma parte del contexto y se requirió buscar una institución cercana al lugar de trabajo del investigador para estar disponible al momento que se requiriera la colección de datos. La selección inicial de la unidad de análisis fue hecha por el directivo escolar también por conveniencia buscando un grupo de docentes que tuvieran diferentes años de experiencia, que mostraran interés por su desarrollo profesional y una actitud positiva hacia el trabajo colaborativo docente, posteriormente el investigador selecciona los docentes participantes de acuerdo a la disposición que presenten para participar en el estudio.

3.2.3 Participantes. Los docentes seleccionados como unidad de análisis poseen diferentes grados profesionales la mayoría con maestrías o doctorados en educación o ciencias, su experiencia docente va de 1 a 10 años. En total participan en el estudio 5 maestros de los cuales 3 son mujeres y 2 hombres y un directivo escolar del sexo masculino. Para una revisión detallada de las características específicas de los participantes ver tabla 3.

Tabla 3

Características de los docentes participantes en la investigación

Nombre	Formación académica	Años de experiencia como docente	Asignatura impartida
Directivo escolar	Psicología y certificación en educación	7 años	Subdirector
Maestro 1	Negocios y educación	1 año	Matemáticas
Maestro 2	Educación y Matemáticas	8 años	Algebra
Maestro 3	Ingeniero en metalurgia y educación	10 años	Algebra
Maestro 4	Doctorado en Física y educación	3 años	Geometría
Maestro 5	Matemáticas y Educación	3 años	Matemáticas

Al tener los docentes participantes en este estudio diferente formación docente y años de experiencia, fue posible contrastar su sentir y opiniones sobre la colaboración docente, esta característica permitió obtener información sobre como los docentes con menos experiencia aprenden de los que tienen más experiencia y si perciben una mejora en su desarrollo profesional al utilizar estrategias de colaboración.

Valenzuela y Flores (2012) señalan que la investigación cualitativa de tipo fenomenológico es una estrategia metodológica que nos permite recabar información empírica sobre el fenómeno estudiado directamente donde este se lleva a cabo y donde los participantes se desenvuelven cotidianamente es decir, no podemos separar el contexto y los participantes por lo que el resultado será una descripción detallada de las interpretaciones que los docentes le dan a sus experiencias.

3.3 Instrumentos

De acuerdo a Valenzuela y Flores (2012) el investigador es el principal instrumento en la recolección de datos para un estudio de tipo cualitativo que es el que

nos ocupa. A través de diversas técnicas el investigador colectó la información y la analizó para de esta manera dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Así, el investigador es parte esencial en la recolección de datos al estar en contacto directo con los participantes cuando se genera la información y de esta manera recabar datos valiosos para el estudio.

En la investigación cualitativa se busca coleccionar datos que se conviertan en información sobre las experiencias que viven las personas en los contextos donde estas suceden, esta información la obtenemos a partir de las reflexiones y el sentir de las personas ante determinadas situaciones. El análisis de la información obtenida nos llevara a la generación de conocimiento (Hernández et al., 2010).

En los estudios cualitativos es el investigador quien funge como instrumento en la recolección de datos y lo hace a través de diversas técnicas, para esta investigación sobre la colaboración docente se utilizaron la observación participante pasiva, la entrevista semiestructurada a profundidad y la revisión de la literatura las cuales nos permitieron coleccionar información de diversos tipos como visual y verbal a través de un contacto directo con los participantes. De igual forma, se utilizó la revisión de la literatura considerada por Mayan (2001) como un instrumento de recolección de datos que ayuda a responder las preguntas de investigación planteadas en este estudio.

La observación utilizada es de tipo naturalista la cual pretende captar los acontecimientos en un ambiente natural a través de la interacción con los participantes de la investigación en el contexto diario donde viven sus experiencias. Con esta información se pretende captar información de una forma holística prestando atención a todos los detalles que ocurren durante la observación.

La entrevista utilizada para esta investigación es del tipo semiestructurada a profundidad, este tipo de herramienta permite coleccionar información de manera directa del participante y al utilizar preguntas abiertas le proporciona al entrevistado libertad de expresión y la ventaja de expresar con más detalle su sentir.

También fue importante la revisión de la literatura basada en el trabajo de otros autores sobre colaboración docente, esto se realizó con el fin de contrastar los resultados obtenidos por el investigador con los reportados en la literatura y dar mayor validez al estudio.

3.3.1 La observación participante. Uno de los principales instrumentos de recolección de datos que se utilizan en investigación cualitativa es la observación, la cual sirve para describir eventos, sucesos y experiencias que suceden en el contexto natural donde se desarrollan, esto permite al investigador tomar nota de eventos y situaciones que podrían enriquecer la investigación. En este estudio en particular se utilizó la llamada observación participante pasiva la cual consistió en que el investigador realizara observaciones de las juntas llevadas a cabo por los docentes sin interactuar de manera directa con el grupo, de modo que no interfiriera con las actividades desarrolladas por el grupo al momento de la observación. Respecto a esto Valenzuela y Flores (2012, citando a Bogdan y Biklen, 1992; Creswell, 2007; Merriam, 2009) mencionan que el investigador debe ser cuidadoso en no ser visto como un intruso en el grupo ya que esto afectaría la investigación.

El tipo de observación que se utilizara será de tipo naturalista que a diferencia de la sistémica no pretende arrojar datos estadísticos. Este tipo de observación nos proporcionara información sobre los comportamientos que los docentes tienen hacia las

prácticas colaborativas en el momento en que estas se desarrollan de forma natural. La observación se considera un instrumento flexible ya que al realizarse de manera participante le permitirá al investigador hacer modificaciones o adecuaciones necesarias para tener una mejor calidad de datos.

Es importante señalar que de acuerdo a Hernández et al. (2010) la observación no es una mera contemplación de las situaciones que suceden si no, es el involucramiento profundo y la reflexión sobre lo observado. Debemos estar atentos a los detalles, eventos y sucesos de modo que podamos obtener información relevante sobre el comportamiento genuino de los participantes en la investigación.

De acuerdo a Valenzuela y Flores (2012) existen diversos factores que se deben tener en cuenta para realizar una buena recolección de datos a través de la observación naturalista y la entrevista. Algunos de estos factores son:

- Se buscara un plantel escolar donde el investigador pueda tener fácil acceso y lograr tener una buena relación con los docentes solicitando su participación voluntaria en el estudio, de esta manera se busca que la recolección de los datos se lleve a cabo de forma directa en el momento en que se generen y de forma natural de acuerdo a lo que recomiendan Valenzuela y Flores (2012, citando a Taylor y Bogdan 1990). Se obtendrá el permiso de los directivos escolares para la realización de entrevistas y observaciones dentro del plantel escolar (Ver apéndice A).
- Se buscara establecer el *rapport* con los participantes tratando de establecer lazos de confianza, cooperación y conexión con los

participantes. Se seleccionara como muestra de análisis únicamente los docentes con los que se pueda establecer el *rapport* para evitar afectar la investigación.

- Se buscara ser lo más discreto posible durante las observaciones de las reuniones docentes con el fin de no alterar el ambiente natural de la reunión.

Para el registro de los datos derivados de la observación se diseño una rejilla de observación de acuerdo a Merriam (1998, citado por Valenzuela y Flores, 2012) (Ver apéndice B) donde se describe primero el lugar donde se llevan a cabo las reuniones docentes, cual es el propósito de estas , que frecuencia tienen ,fecha de realización, pero sobre todo donde se pueda plasmar el comportamiento y las acciones de los docentes que suceden en forma natural así como, situaciones imprevistas que vayan surgiendo y que se considere puedan enriquecer nuestra investigación. Se registro también las interpretaciones que el investigador le dio a lo que sucedió en torno a la situación observada.

La observación es un instrumento de recolección de datos muy importante para contrarrestar ciertos aspectos sobre los que el investigador no tiene control como son, el que los participantes no sean muy elocuentes o descriptivos o cuando el investigador no está muy relacionado con el grupo a estudiar, además es muy útil para corroborar datos obtenidos a través de las entrevistas (Hernández, 2010).

3.3.2 La entrevista semiestructurada a profundidad. La entrevista se define como una interacción verbal entre el investigador y personas o grupos. Consiste en que

el investigador solicita información a los participantes sobre el tema a estudiar (Valenzuela y Flores, 2012). Existen diferentes tipos de entrevista la cual puede ser de tipo estructurada, semiestructurada, no estructurada y a profundidad dependiendo del tipo de investigación que se pretenda realizar.

Para este estudio, se seleccionó la entrevista semiestructurada a profundidad con un formato de preguntas abiertas (Ver apéndice C y D) redactadas de acuerdo a la información que se deseaba obtener de los participantes, pero con la libertad de modificarlas o agregar más preguntas si fuera necesario para el beneficio de la investigación. La entrevista fue a profundidad ya que se realizó cara a cara con cada participante con el fin de coleccionar cualquier detalle que pudiera surgir durante su desarrollo. Con este tipo de entrevista se pudo recabar la experiencia, el sentir, la reflexión y motivación que tienen los docentes respecto a la colaboración a través de sus propias palabras.

Las preguntas se diseñaron partiendo de lo general (estudios, motivación para ser docente, años de experiencia) a lo específico sobre el tema de colaboración por ejemplo, si conocían en qué consiste la colaboración docente y si consideraban que esta se lleva a cabo en su centro escolar. Se buscó, de acuerdo a Hernández et al. (2010) que la entrevista fluyera como una conversación y que fuera flexible tanto para el investigador como para el entrevistado. Así mismo, fue importante dejar fluir el punto de vista del entrevistado y evitar que las opiniones del investigador influyeran en sus respuestas, todo esto se realizó con el fin de coleccionar de forma clara las percepciones únicas de cada participante respecto al tema de estudio. Cabe mencionar que las preguntas diseñadas para la entrevista se redactaron en el idioma inglés debido a que es el idioma madre de

los docentes entrevistados, posterior a la entrevista las preguntas y respuestas se tradujeron al idioma español para su análisis.

3.4 Procedimiento

A continuación se describen los procedimientos realizados para la recolección de datos respecto a la colaboración docente.

Para la recolección de datos necesarios para darle respuesta a las preguntas de investigación planteadas en este estudio, se solicitó la participación de algún plantel escolar cercano al lugar de trabajo del investigador siguiendo el criterio de selección por conveniencia buscando tener fácil acceso al plantel en los momentos señalados como convenientes por los docentes para la recolección de datos.

Se explicó a los directivos escolares cual era el propósito del estudio tomando como base la información recabada en los primeros dos capítulos de esta tesis, una vez logrado el objetivo de promover el interés de los directivos escolares por participar en el estudio, se les solicitó su aprobación por escrito explicándoles que los resultados obtenidos de esta investigación podrían ser presentados en congresos o en artículos de investigación cuidando siempre la confidencialidad de sus datos (Ver apéndice A).

Posteriormente se procedió a identificar la posible muestra de análisis que fuera representativa de la población a estudiar, se analizó a juicio del investigador cuales eran los participantes más idóneos basándonos en las interacciones y pláticas iniciales que se tuvieron con los posibles participantes y su motivación por ser voluntarios en la investigación. Se considero muy importante establecer el *rapport* mencionado por Valenzuela y Flores (2012) con el fin de generar confianza y respeto entre el investigador y los participantes, se aclara que la participación de los docentes en el

estudio fue voluntaria pero al aceptar participar se comprometieron a participar hasta el final de la investigación. Una vez seleccionada la muestra a analizar se procedió a la recolección de los datos a través de los instrumentos descritos previamente.

Las observaciones se realizaron durante las juntas departamentales que tienen los maestros cada semana donde discuten, analizan y tratan de resolver los problemas que enfrentan en su práctica docente diaria, se utilizó un diario de campo sencillo donde se registraron los acontecimientos que sucedían durante la junta así como el comportamiento de los docentes durante este evento y su disposición para colaborar con otros, en total el investigador estuvo presente en cinco juntas departamentales. Al ser una observación de tipo naturalista se prestó especial atención a todos los detalles que pudieran surgir ya que el investigador no estaba familiarizado con el entorno ni con el grupo.

Se buscó la posibilidad de asistir a alguna junta de desarrollo profesional o algún otro tipo de reuniones docentes con el fin de observar si la colaboración docente existía entre colegas, fue posible asistir a una junta de desarrollo profesional que se llevo a cabo dentro del plantel escolar y su duración fue de tres horas. Las observaciones durante todo el proceso fueron de lo general describiendo espacios, tiempos y situaciones hasta lo específico relacionado con aspectos de colaboración docente, para esto se siguió la guía de observación establecida por Merriam (1998, citado en Valenzuela y Flores, 2012) (Ver apéndice B). El investigador mantuvo siempre una actitud abierta durante la recolección de los datos buscando establecer patrones de comportamiento que ayudaran a la categorización de la información para su análisis. Se cuidó la objetividad y se evitó la emisión de juicios por parte del investigador.

Respecto al procedimiento para la recolección de datos utilizando la entrevista semiestructurada a profundidad, se utilizó un formato de preguntas abiertas (Ver apéndice C y D) enfocadas en la obtención de información respecto a la percepción de los profesores sobre el trabajo colaborativo con otros docentes y directivos, cuál era su experiencia y si consideraban que esta estrategia los ayuda a tener un mejor desarrollo profesional. Después de obtener la autorización por parte de los participantes para la realización de las entrevistas y ya habiendo establecido el *rapport* el cual brindó confianza a los participantes, se les informó que la entrevista sería grabada solo para fines de la investigación y que sus respuestas y datos personales serían confidenciales. Una vez establecido lo anterior, se buscó que el entrevistado brindara respuestas amplias sobre su experiencia y sentir con relación a la colaboración docente y como esta influye en su desarrollo profesional, por lo que el investigador expresó brevemente sus conocimientos sobre el tema y la importancia de la opinión del entrevistado de modo que lo motivara a extenderse en sus respuestas.

Siguiendo las recomendaciones de Hernández et al. (2010) se seleccionó un lugar apropiado para realizar las entrevistas donde no existieran interrupciones de ningún tipo, se buscó escuchar atentamente y prestar atención a todos los comentarios que emitió el entrevistado así como contestar sus dudas o preguntas y detener la entrevista cuando el entrevistado lo solicitó. La recolección de datos a través de observaciones y entrevistas se realizó en el tiempo y espacio más conveniente para los docentes, esto significa que el investigador se adaptó a los horarios que establecieron los participantes.

3.5 Análisis de datos

El análisis de datos en investigación cualitativa se entiende como el proceso de organizar la información obtenida por medio de las técnicas de recolección de datos, esto se realiza con el fin de obtener un panorama general de la información obtenida y lograr hallazgos importantes para la investigación (Valenzuela y Flores, 2012).

El análisis de los datos es una tarea de gran importancia y a diferencia de los estudios cuantitativos, en los estudios cualitativos la información debe analizarse como vaya surgiendo es decir, se debe ir transcribiendo las entrevistas de las grabaciones a papel , revisando notas de campo y rejillas de observación y al mismo tiempo comenzar a realizar anotaciones sobre los hallazgos que se hagan durante este proceso , esto permitirá ir estableciendo similitudes y diferencias entre los diferentes datos recabados con diferentes instrumentos lo cual, nos permitirá realizar una codificación de la información para posteriormente agruparla en categorías. Este proceso de codificación y categorización se lleva a cabo con el fin de reducir la gran cantidad de datos colectados a una síntesis de información que nos brinde hallazgos importantes (Hernández et al., 2010).

Para realizar el análisis de los datos obtenidos se siguieron las recomendaciones hechas por Valenzuela y Flores (2012).

- Primero se realizó un análisis inductivo de los datos que va de lo particular a lo general con el fin de detectar temas o categorías de importancia donde podamos clasificar los hallazgos encontrados.

- El análisis de datos se realizó en forma simultánea con la recolección de datos, de modo que el investigador pudiera detectar posibles códigos o categorías.
- Se realizó una lectura profunda de las transcripciones de los datos para asegurar la comprensión de la información obtenida y generar códigos que luego nos llevaran a la generación de categorías.
- El investigador realizó una interpretación de los datos obtenidos y de acuerdo a esto estableció las categorías para el análisis y su contraste con la literatura. Esta interpretación es única y puede diferir del punto de vista de otros investigadores.

Para llegar a la categorización de los datos primero se realizó una codificación siguiendo las recomendaciones de Creswell (2005, citado en Valenzuela y Flores, 2012). Esta codificación consistió en segmentar la información obtenida, asignar palabras clave a esos segmentos que pudieran llevarnos a establecer categorías que se relacionaran a las preguntas de investigación.

El primer paso para establecer las categorías fue empaparse de los datos recabados, transcribir las entrevistas y releerlas varias veces para tener como mencionan Valenzuela y Flores (2012) un sentido general de los datos. La codificación se realizó en forma manual marcando en colores los fragmentos de las entrevistas que arrojaran información relevante que ayudara a dar respuesta a las preguntas de investigación posteriormente, se seleccionó una de las entrevistas la que se consideró que aportaba una mayor cantidad de información se tomaron los códigos marcados en esa entrevista y

se utilizaron como referencia para comparar y posteriormente eliminar los que se repetían o eran redundantes en las otras transcripciones. Las categorías y subcategorías fueron entonces establecidas a partir de los códigos obtenidos de la información recabada por el investigador (Ver apéndice E).

Un ejemplo del proceso de codificación es el siguiente:

“Sí, la colaboración nos hace mejores cuando compartimos nuestras experiencias además nos ayuda a entender como otras personas piensan y nos ayuda a formar parte de la cultura escolar, **siento que soy más competente y me siento más seguro al compartir ideas con mis compañeros y encuentro nuevas ideas y motivación**”
(Fragmento de entrevista a un docente).

El fragmento señalado en negritas sirvió para establecer el código de sentimiento de competencia laboral que ayudó a establecer la categoría de desarrollo profesional.

Un punto muy importante en cualquier investigación es asegurar la validez del estudio, para esto se utiliza la llamada técnica de triangulación (Valenzuela y Flores, 2012) que consiste en contrastar los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos (entrevista, observaciones y revisión de la literatura). Para este estudio se utilizó la llamada triangulación con la teoría, buscando comparar los resultados obtenidos de entrevistas y observaciones con los reportados de la literatura y de esta forma establecer similitudes o diferencias que le dieran mayor validez a nuestra investigación (Ver apéndice F).

3.6 Conclusiones del capítulo

La colaboración entre docentes ha mostrado ser una gran herramienta para asegurar el desarrollo profesional docente y el éxito de la educación en general sin embargo, es necesario conocer lo que los docentes opinan al respecto, cual es su sentir y como perciben estas estrategias dentro de su contexto laboral. Es por esto que la metodología seleccionada para esta investigación es del tipo cualitativa buscando conocer y entender de primera mano como los docentes a través de sus experiencias construyen sus realidades.

Instrumentos como la observación y la entrevista, nos ayudaran a obtener la información necesaria para entender cuál es el papel real de la colaboración en el aprendizaje continuo del docente y si la cultura de colaboración existe en este contexto escolar así como, el papel de los administradores como promotores o no de una cultura de colaboración que ayude a mejorar las practicas educativas actuales.

A través de la categorización de los datos obtenidos sobre colaboración docente se podrá dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo uno y al objetivo principal de esta investigación que es conocer si los docentes perciben un aprendizaje continuo a través de las prácticas de colaboración.

Capítulo 4. Análisis de datos

En este capítulo se revisan y analizan los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas, observaciones de reuniones docentes y su relación con lo encontrado en la literatura sobre colaboración docente expuesto en el capítulo dos de esta investigación. La finalidad de este análisis es obtener una interpretación realista directamente de los participantes del contexto estudiado.

Con el análisis de los datos obtenidos se pretende cumplir con el objetivo principal de esta investigación que es determinar si el trabajo colaborativo docente promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional y si este a su vez impacta la práctica educativa.

Se recopilaron los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a 5 docentes y un directivo escolar, el propósito de esta entrevista fue recabar el sentir y las experiencias de los docentes al trabajar en colaboración con sus iguales y si este trabajo, les producía desde su punto de vista un aprendizaje y desarrollo profesional constante. Se realizaron también cinco observaciones de las reuniones semanales que tienen los docentes donde intercambian opiniones y experiencias sobre su trabajo en el aula. Se realizó la observación de una reunión de desarrollo profesional donde participaron todos los docentes pertenecientes al centro escolar. Las observaciones se realizaron con la finalidad de conocer cuáles son las estrategias colaborativas utilizadas si estas realmente existen y cuáles podrían ser factores importantes que favorezcan o limiten la colaboración y por ende el desarrollo profesional docente.

Las categorías utilizadas en este trabajo se establecieron a través de la codificación simple de los datos obtenidos por medio de las entrevistas y relacionándolas con lo observado en las reuniones docentes según lo recomendado por Creswell (2005, citado en Valenzuela y Flores, 2012). Después de la codificación se establecieron subcategorías las cuales fueron agrupadas para formar cuatro categorías de análisis (Ver tabla 4).

Las categorías surgieron de la necesidad de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en este trabajo.

¿Cuál es la reflexión docente sobre las prácticas de colaboración?

¿Qué factores influyen en el desarrollo de actividades colaborativas entre docentes?

¿Qué influencia tiene el proceso colaborativo entre docentes sobre su desarrollo profesional?

¿Cuál es el papel de los directivos escolares en las prácticas de colaboración entre docentes?

A continuación se presenta la tabla que nos muestra las categorías y subcategorías establecidas.

Tabla 4

Categorías y Subcategorías establecidas para esta investigación

Categoría	Subcategoría	Pregunta relacionadas a cada categoría.
Aprendizaje Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Trabajo en equipo • Formación docente 	<p>¿Comparte responsabilidades, metas, participación y compromiso con sus colegas para asegurar el éxito de la colaboración?</p> <p>¿Le agrada compartir preguntas o dudas sobre su práctica educativa con sus colegas o prefiere resolverlos por usted mismo?</p> <p>¿Qué estrategias colaborativas utilizan usted y sus colegas?</p> <p>¿Usted considera que los docentes pueden aprender unos de otros cuando trabajan en colaboración?</p>
Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión docente • Motivación • Actitud 	<p>¿Qué entiende por colaboración?</p> <p>¿Le agrada trabajar en colaboración con otros? ¿Cuáles son los beneficios que encuentra de trabajar en colaboración?</p> <p>¿Cuáles son las dificultades?</p> <p>¿Le importa ser observado en su salón de clases?, ¿Por qué?</p>
Comunicación y Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo 	<p>¿Cómo usted aprende de otros?</p> <p>¿De qué forma usted considera que los administradores y directivos escolares fomentan el trabajo colaborativo entre docentes?</p> <p>Mencione algunas desventajas del trabajo colaborativo</p>
Contexto escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas • Espacios • Tiempo 	<p>¿Conoces las comunidades de aprendizaje, haz participado en ellas?</p> <p>¿Cuentan en la escuela con espacios o áreas o espacios especiales diseñadas para desarrollar el trabajo colaborativo?</p> <p>¿Le gustaría tener más tiempo para compartir con sus colegas en el diseño de estrategias de enseñanza o prefiere tener tiempo para estar en su salón y trabajar solo? ¿Por qué?</p>

Para la validación de los datos se estableció una matriz de triangulación de los mismos donde se incluyó las categorías finales utilizadas, extractos de los datos recabados a través de entrevistas y observaciones y su relación con lo encontrado en la literatura (Ver apéndice F).

A continuación se procede a explicar la importancia de cada categoría y subcategoría así como, la información obtenida de los instrumentos utilizados, su relación con la literatura y el análisis derivado de esto.

4.1 Aprendizaje Continuo

Trabajos previos como el de Johnson y Altland (2004) mencionan que a través del trabajo colaborativo los docentes participan activamente en la reconstrucción de su conocimiento teniendo una participación activa en el análisis y discusión de sus prácticas docentes en conjunto con sus iguales.

Con base en lo anterior y buscando conocer la percepción que tienen los docentes sobre la colaboración como una herramienta de aprendizaje continuo se analizaron los datos recabados de las entrevistas y observaciones. Las preguntas que se plantearon a los docentes y de donde surgió esta categoría se refieren a si ellos perciben un aprendizaje constante cuando mantienen practicas de colaboración entre iguales y entre docentes con más y menos experiencia. Se establecieron 3 subcategorías que son: compromiso, trabajo en equipo y formación docente.

Estas subcategorías surgieron de establecer cuales factores conducen al aprendizaje continuo cuando se establece la colaboración entre docentes y que características están presentes en el proceso de colaboración que favorecen este aprendizaje de acuerdo a lo expresado por los docentes entrevistados.

A continuación se describen y analizan cada una de las subcategorías que conforman esta categoría basándonos en la percepción del docente acerca de la importancia que tienen estos factores en promover la colaboración docente y por ende en el aprendizaje continuo.

4.1.1 Compromiso. Al ser el compromiso una parte esencial de la cultura de colaboración era necesario obtener de los docentes su percepción respecto a si existe un compromiso real en el grupo de colaboración al cual pertenecen, para indagar sobre esto se planteó la siguiente pregunta ¿Comparte responsabilidades, metas, participación y compromiso con sus colegas para asegurar el éxito de la colaboración? La respuesta de cuatro de los docentes y el directivo escolar fue que si, un ejemplo de esas respuestas son las siguientes:

Docente 4 "Si, todos estamos comprometidos a cumplir los objetivos que nos trazamos y si por alguna razón alguien falla tiene que buscar ayuda o nosotros ofrecerla para que nuestra meta se cumpla"

Docente 5 "Si, compartimos responsabilidades, compromisos y metas para lograr que nuestros estudiantes aprendan y pasen los exámenes estatales que son muy importantes. Nosotros tenemos que estar comprometidos para lograr el éxito de los estudiantes. Planeamos juntos como motivar a los estudiantes a aprender".

Sin embargo uno de los docentes entrevistados manifestó lo siguiente en relación al compromiso que percibe de sus colegas respecto a la colaboración.

Docente 2: " Yo trato (de compartir el compromiso) pero hay personas que no les gusta colaborar solo quieren hacer sus trabajo y recibir su pago pero, hay otros que realmente se comprometen y puedo trabajar muy bien con ellos".

Con respecto a las observaciones realizadas por el investigador en las juntas departamentales se observa un compromiso genuino de algunos de los docentes por lograr una colaboración exitosa pero también es notorio que no todos los docentes participan activamente en el proceso. Lo anterior concuerda en lo mencionado por Waldron y Mc Lesky (2010) que definen la colaboración como un proceso difícil que requiere un compromiso de trabajo y apertura entre docentes y administrativos para lograr una mejora educativa es decir, una comunidad de aprendizaje. Con respecto a la presencia de compromiso por parte de los docentes para participar en las practicas colaborativas se observa un compromiso real de los docentes sin embargo, su interés no es cien por ciento intrínseco sino que también se relaciona a los estándares de cultura escolar que se deben cumplir.

4.1.2 Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es una parte esencial del proceso de colaboración por lo que era necesario conocer si los docentes relacionan la colaboración con el trabajo en equipo y si este trabajo en equipo les ayuda a su desarrollo profesional. Algunas de las preguntas que dieron respuesta a este cuestionamiento son las siguientes:

¿Usted cree que los docentes pueden aprender de otros cuando trabajan colaborativamente? La respuesta de todos los docentes fue afirmativa señalando que todos han aprendido algo de los demás sobre todo de los más experimentados.

Docente 3. " Si, realmente lo creo, yo he aprendido mucho y sigo aprendiendo de mis compañeros docentes además van surgiendo nuevas ideas y motivación cuando uno comparte con los demás sus experiencias".

Por otro lado, otra de las preguntas consideradas importantes y la cual buscaba saber si los docentes entendían la relación entre el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo fue la siguiente ¿Qué entiende por colaboración? , respecto a esta pregunta fue muy grato conocer que todos los docentes entrevistados tienen claro lo que es la colaboración y su relación con el trabajo en equipo.

Docente 2 “ Es compartir ideas o consejos con otros docentes sobre la forma de enseñar. También nosotros aprendemos cuando nos dan consejos o ideas otros maestros”.

Docente 1: “Trabajar en equipo, compartir y trabajar por una meta común”.

Durante las observaciones realizadas en las reuniones departamentales se pudo constatar el trabajo en equipo que se lleva a cabo entre docentes los cuales, tienen la necesidad de compartir su práctica educativa ya que los docentes refuerzan los temas estudiados en el salón de clases con laboratorios impartidos por diferentes docentes por lo que, deben trabajar en equipo para resolver los problemas de aprendizaje que presentan los alumnos. En una de las observaciones en la cual se discutía el problema de algunos alumnos para entender los porcentajes uno de los docentes propuso relacionar este problema a la apertura de una cuenta de ahorros en el banco de esta forma los alumnos podrían trabajar con cifras específicas y la aplicación de porcentajes a un contexto real.

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas y observaciones concuerdan con lo reportado en la literatura por ejemplo Fallon y Barnett (2009, citando a Little 1987) afirman que el trabajo en equipo o trabajo compartido es el tipo de colegialidad más fuerte en el cual, se crea una fuerte interdependencia y responsabilidad entre

docentes por llegar a una meta común lo que a su vez motiva al docente a participar en las reflexiones y discusiones favoreciéndose de esta forma su desarrollo profesional y aprendizaje continuo.

A través de las entrevistas y observaciones realizadas se puede constatar que los docentes entienden que el trabajo en equipo a través de la colaboración es necesario para lograr el éxito de sus estudiantes a través del aprendizaje que ellos experimentan cuando trabajan con sus iguales, los docentes siguen defendiendo su autonomía o individualidad pero al final saben que aprenden más y mejores estrategias de enseñanza y manejo de grupo a través del trabajo colaborativo que realizan.

4.1.3 Formación docente. La formación docente es un factor importante para el éxito de la colaboración. Cuando se forman docentes que saben trabajar en colaboración con sus iguales y con todos los miembros de la comunidad escolar se asegura un aprendizaje continuo de todos los actores del proceso educativo. En este estudio en particular, los docentes participantes mencionaron que la mayoría tuvo durante su formación académica y certificación docente asignaturas especiales donde se reforzaba el trabajo colaborativo como una herramienta importante para el desarrollo profesional.

Según Davison (2006, citando a Nias, 1986) uno de los retos más importantes de la colaboración y por lo tanto del aprendizaje continuo es el hecho que en la profesión docente se enfatiza el trabajo autónomo y más aun se recibe una formación enfocada en enseñar a niños y adolescentes no adultos por lo que, los docentes al trabajar con sus iguales enfrentan dificultades para enseñar y aprender de ellos. Aun cuando los docentes de este estudio manifestaron que parte de su formación incluye el trabajo colaborativo

también pudo percibirse cierto grado de individualismo o autonomía a la hora de trabajar esto queda plasmado en las siguientes respuestas a la pregunta:

¿Le agrada compartir preguntas o dudas sobre su práctica educativa con sus colegas o prefiere resolverlos por usted mismo? ¿Por qué?

Docente 3: "Si, lo hago todo el tiempo porque sé que hay otros maestros con más experiencia que me pueden ayudar a mejorar mi forma de enseñar tal o cual tema pero sigo teniendo mi individualidad donde al final yo decido lo que creo es mejor para mis alumnos"

Otra respuesta fue la siguiente, Docente 1 "Me gusta primero tratar de resolver los problemas por mi misma y aprender de libros o de otras fuentes ya que tenemos muchos materiales accesibles pero siempre recorro a mis colegas por consejos o para preguntarles en su experiencia como les funciona tal o cual estrategia. Creo que es importante que trabajemos como equipo así todos aprendemos".

Uno de los docentes realizó un comentario que nos habla de su compromiso real con el trabajo colaborativo, este docente cuya formación académica es en ingeniería metalúrgica mencionó lo siguiente:

Docente 3 "Yo creo que la colaboración es muy importante en cualquier profesión en el siglo 21, si alguien quiere progresar necesita la colaboración de otros y viceversa, yo veo la colaboración como si fuera el lubricante de una maquina ese lubricante es vital para que la maquina funcione". Sin embargo el directivo escolar respondió lo siguiente: "Hay maestros que no les gusta ser enseñados de forma abierta pero aprenden de otros cuando los observan. Algunos docentes con muchos años de experiencia no les gusta aprender cosas nuevas porque a ellos les funciona su estrategia y no la quieren cambiar".

Durante las observaciones se pudo constatar el interés de los docentes por compartir con sus colegas sus dudas sobre las prácticas educativas que realizan, los docentes con menos experiencia y que no poseen una formación pedagógica recurren a los docentes de profesión y más experimentados para aclarar sus dudas. Un ejemplo de esto se observó cuando una de las docentes con menos experiencia pidió ayuda a sus compañeros para motivar a sus alumnos a trabajar con la técnica de Aprendizaje Basado en Problemas la cual era nueva para ella, algunos de los docentes ofrecieron consejos, sugerencias y la posibilidad de revisar juntos esta estrategia.

El trabajo colaborativo como menciona uno de los docentes es inherente y necesario en cualquier profesión, los docentes participantes en este estudio provienen de diferente formación académica sin embargo, todos ellos entienden la importancia de colaborar para mejorar el aprendizaje además lo ven como parte de su formación profesional ya que es parte de su certificación como docentes.

4.2 Desarrollo profesional

Como se ha manifestado a lo largo de este trabajo el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo van de la mano con las prácticas de colaboración las cuales, deben ser fomentadas y enfatizadas por el sistema educativo para lograr una cultura escolar donde tanto docentes como estudiantes aprendan continuamente esto sin duda, es parte importante de las reformas educativas. Fullan (2007) menciona que los docentes deben reflexionar sobre sus concepciones acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje, que esto los lleve a estrategias colaborativas buscando mejorar su práctica educativa.

En esta categoría se analizan las respuestas obtenidas de los docentes durante las entrevistas y las observaciones para conocer su percepción sobre las prácticas

colaborativas como un medio para obtener un desarrollo profesional que se refleja a través del éxito de su trabajo docente.

Después de la codificación de los datos se establecieron tres subcategorías reflexión docente, motivación y actitud con el fin de conocer si los docentes y directivos entienden realmente lo que es la colaboración y sus beneficios en la comunidad escolar así como, la actitud y la motivación que presentan ante el reto de compartir con sus iguales las experiencias de su práctica educativa.

4.2.1 Reflexión docente. Esta subcategoría surgió de la necesidad de conocer el entendimiento que el docente y directivo escolar tienen sobre la colaboración en general, se considero necesario hacerlos reflexionar sobre su práctica docente y su relación profesional con sus iguales para de esta manera obtener su percepción sobre la relación que encuentran entre colaboración y desarrollo profesional o aprendizaje continuo.

Con este fin se realizaron las siguientes preguntas: ¿Que entiendes por colaboración? Los cinco docentes entrevistados así como el directivo escolar manifestaron que la colaboración es trabajar en equipo por un fin común, algunas respuestas obtenidas son las siguientes:

Docente 5 “ Trabajar con los maestros en el currículo para planear y conocer que temas contiene y diseñar las estrategias necesarias para que los estudiantes aprendan. Nosotros también aprendemos de esto al compartir experiencias e ideas de cómo mejorar nuestra práctica. Trabajar como equipo para conseguir un fin común”.

Respecto a la pregunta ¿Consideras que las prácticas colaborativas te ayudan a tener un mejor desarrollo profesional? De igual forma todos los entrevistados expresaron una respuesta positiva como se observa a continuación:

Docente 1 "Si, realmente lo creo. Los estudiantes aprenden de mí y yo aprendo de otros maestros en la misma forma".

Docente 2 "Claro, Cuando yo empecé a trabajar como maestra me gustaba ir a observar otros maestros cuando daban clase a sus alumnos y luego yo venía y aplicaba lo que aprendí del otro maestro a mi salón de clase, no solamente sobre cómo enseñar sino cómo manejar a los alumnos así, yo implementaba esas estrategias con mis alumnos porque yo sabía que iban a trabajar. Definitivamente yo aprendí mucho de otros docentes en mis primeros años como maestro observándolos o intercambiando experiencias con ellos aun en los pasillos".

Una pregunta que se considero muy importante es la que se refiere a como se consideran los docentes con respecto a la colaboración esto, porque nos permite conocer su reflexión respecto a esta práctica. Esta fue la pregunta utilizada ¿Te consideras un maestro colaborativo? Todos los docentes entrevistados respondieron que si lo que nos habla de la importancia que otorgan al trabajo en equipo como medio de ayuda y aprendizaje para su desarrollo profesional. Este es un ejemplo de las respuestas obtenidas:

Docente 2" Sí, yo tengo poca experiencia como docente pero, los demás maestros en el departamento son muy buenos y me han ayudado mucho a mejorar, siempre están al pendiente por si necesito ayuda así que yo también ofrezco siempre mi ayuda a los demás maestros"

Docente 5 "Si, me considero un maestro colaborativo porque colaboro no solo con maestros si no con los administrativos y con maestros de otras áreas que tienen más

experiencia en el manejo de los alumnos, me gusta platicar con ellos e intercambiar experiencias”.

De acuerdo a las observaciones realizadas durante la junta de desarrollo profesional a donde acudieron todos los docentes del centro escolar se pudo percibir como el centro escolar procura y mantiene una cultura de aprendizaje continuo para los docentes , cabe mencionar que en esta reunión se utilizaron algunas estrategias de colaboración como herramienta para asegurar el aprendizaje de los docentes.

En esta reunión se pudo observar un dato importante, cuando se utilizan estrategias de colaboración también se fomenta la confianza, la responsabilidad y el compromiso de los docentes para enseñar y aprender de sus iguales. Los docentes trabajaron en equipos y se observó como los menos experimentados recurrían a los de más experiencia para resolver dudas y buscar apoyo ratificando los datos obtenidos anteriormente de las entrevistas donde manifiestan el aprendizaje que obtienen de sus colegas cuando trabajan en colaboración.

En el contexto estudiado es evidente que los docentes y administradores tienen claro lo que es la colaboración y los beneficios que esta brinda a los centros escolares que la implementan sin embargo, se pudo constatar que no es una tarea fácil ya que requiere de una apertura al cambio y compromiso por parte de los docentes que no siempre se presentan en igual medida para todos los docentes. Lo observado concuerda con lo que menciona Doppenberg, et al. (2012) respecto a que el desarrollo profesional del docente debe ser estimulado a través de prácticas de colaboración periódicas basadas en la colaboración y diseñadas de acuerdo al contexto donde se aplican.

4.2.2 Motivación. La motivación es una parte importante para lograr el éxito de la colaboración por lo tanto, es de gran importancia que los docentes y administradores se sientan motivados para llevar a cabo estas prácticas. Cuando las prácticas de colaboración son reales se forma una verdadera comunidad de aprendizaje, para que esto suceda menciona Fullan (2006) debe de tenerse cuidado de no confundir la colaboración con una innovación mas ya que si esto sucede la colaboración está condenada al fracaso.

Los docentes participantes en este estudio muestran una motivación real para participar en prácticas de colaboración esto se comprobó con las respuestas obtenidas a la siguiente pregunta: ¿Le agrada trabajar en colaboración con otros, cuales beneficios encuentras y cuales dificultades al trabajar colaborativamente? Las respuestas obtenidas de los cinco docentes se pueden resumir en la que se presenta a continuación ofrecida por uno de los docentes entrevistados.

Docente 3 “Yo creo que la colaboración es muy importante en cualquier profesión en el siglo 21, si alguien quiere progresar necesita la colaboración de otros y viceversa, yo veo la colaboración como si fuera el lubricante de una maquina ese lubricante es vital para que la maquina funcione. Los beneficios que encuentro son el aprendizaje continuo, siempre estas aprendiendo además involucra retos porque necesitas estar preparado para colaborar esto es un trabajo en equipo. En el departamento de matemáticas no encuentro dificultades no sé si todos los docentes les agrada colaborar pero lo hacemos porque sabemos que representa un beneficio para todos”

Otra pregunta realizada en el contexto de la motivación es la siguiente ¿Cuándo trabajas en colaboración con otros te permiten tomar decisiones y planear estrategias para mejorar la práctica educativa? Respecto a esta pregunta se pudo constatar que los

docentes realmente se sienten motivados cuando se les permite tomar decisiones respecto a sus prácticas docentes así mismo se percibió como esta motivación aumenta su creatividad ya que se les permite aportar ideas y se sienten escuchados y apoyados.

Docente 3 " Si, a mi me permiten tomar decisiones sobre cómo enseñar a mis alumnos, el trabajar en colaboración no me quita mi individualidad pero debo estar consciente que tal vez existan mejores formas de enseñar que descubro a través de la colaboración con otros docentes y si es mejor la tomo. Colaboración te permite analizar si tus prácticas educativas son adecuadas o no para el éxito de tus estudiantes y te permite hacer cambios graduales en tu forma de enseñar para mejorar".

Docente 4. "Si, tenemos que cubrir el currículo pero siempre nosotros decidimos como enseñar tenemos mucho material que podemos utilizar pero nosotros decidimos cual usar".

En una de las observaciones realizadas se pudo constatar que el centro escolar promueve la motivación de los docentes por las practicas colaborativas brindándoles todo el material necesario para desarrollarlas, cuentan con un coordinador escolar y otro de distrito (*coach*) el cual ofreció a los docentes una reunión extra, fuera de las ya planeadas para revisar la técnica de ABP la cual era una estrategia de enseñanza nueva para algunos docentes esto, refleja la importancia de las opiniones y necesidades de los docentes lo cual aumenta su motivación por participar en las reuniones de colaboración. Esto concuerda con lo que menciona Klentschy (2005) sobre la importancia de promover reuniones donde las opiniones de los docentes sean escuchadas y tomadas en cuenta para la toma de decisiones importantes para el centro escolar.

La motivación de acuerdo al investigador está presente en el centro escolar. Existen los medios necesarios en cuanto a herramientas y oportunidades para aumentar el aprendizaje docente sin embargo, esto es también cuestión de actitud personal de cada docente.

4.2.3 Actitud. Esta subcategoría surgió al explorar la actitud de los docentes ante la colaboración, si su participación en este proceso es por imposición de los administradores y directivos escolares o si es en realidad buscada y fomentada por el mismo docente, también se considero importante conocer si los docentes tienen una actitud abierta a la colaboración y cuáles son las formas o estrategias que utilizan más comúnmente en el centro escolar.

Una de las preguntas realizadas fue la siguiente ¿Son las practicas colaborativas en el centro escolar impuestas por los directivos o fomentadas por los docentes? Los cinco docentes entrevistados coincidieron en que son impuestas pero que ellos están conscientes de la importancia y los beneficios que se obtienen a través de la colaboración.

Una respuesta que ejemplifica de una manera excelente la respuesta de los docentes es la siguiente:

Docente 3 "Yo diría que son requeridas más que impuestas, tenemos lo que llamamos *clúster* que son grupos donde en equipo resolvemos los problemas de nuestra practica basándonos en la experiencia de otros pero también a través del consejo de profesores más experimentados. La colaboración es parte esencial del trabajo docente como puedo yo pedirles a mis alumnos que realicen un trabajo en colaboración si yo no

lo hago. Durante la certificación como docente se hace un gran hincapié en este asunto es necesario colaborar para lograr el éxito de los estudiantes, si alguien quiere ser maestro debe estar preparado para colaborar”.

Otra de las preguntas realizadas que nos brindo información sobre la actitud de los docentes frente a una de las estrategias de colaboración que ha sido reportada como una de las más importantes para favorecer el aprendizaje entre docentes es la siguiente:

¿Le importa ser observado en su salón de clases? Algunas respuestas son las siguientes:

Docente 3 “No, pero me gusta saber cuando alguien va a venir a observarme porque no me gusta que me distraigan necesito estar enfocado en mi clase. Es importante para mí que alguien pueda decirme que errores o aciertos puedo estar cometiendo al enseñar”

Docente 4. “No, no me importa, estamos acostumbrados ya que es parte del entrenamiento como maestro y muchas veces hemos sido observados por el director, otros maestros, administradores etc. También creo que nos ayuda a mejorar porque los demás pueden ver cosas que nosotros no vemos”

Si bien los docentes manifestaron tener una actitud abierta a ser observados en su práctica docente se pudo percibir durante las observaciones que algunos de ellos no se sentían cómodos durante las primeras observaciones esto, nos hace pensar en lo que menciona Lortie (1975, citado en Fullan, 2007) sobre el individualismo como forma de enseñanza arraigada que le proporciona al docente seguridad al sentirse libre del escrutinio de los demás pero que también lo excluye de la oportunidad de aprender de sus iguales.

Los resultados obtenidos muestran que en este grupo de docentes la reflexión docente que realizan a través de las prácticas colaborativas los conduce a aumentar su motivación y su actitud para seguir colaborando. Este nivel de motivación y actitud es diferente en cada docente sin embargo, están consientes de la importancia de colaborar como medio de aprendizaje continuo el cual les proporciona los medios para afrontar los retos que se presentan día a día en la práctica educativa.

4.3 Comunicación y Relaciones Interpersonales

En esta categoría de análisis se incorporan aspectos señalados como básicos para establecer una cultura colaborativa exitosa que lleve a la formación de una comunidad de aprendizaje con bases fuertes. Dado que la colaboración requiere de un compromiso a la apertura, respeto entre los participantes y capacidad de expresar sus ideas y pensamientos surgidos de la reflexión sin olvidar la autonomía que cada docente posee para decidir sobre su forma de enseñanza se establecieron a través del análisis de los datos recabados las siguientes subcategorías: comunicación y liderazgo la cual no está solamente relacionada a la forma como los directivos y administradores escolares fomentan las prácticas colaborativas sino también a la forma como el liderazgo se comparte en todo el grupo para motivar al docente a expresar sus ideas.

4.3.1 Comunicación. Después de la codificación de los datos se estableció la comunicación como una subcategoría importante debido a la importancia que tiene en el éxito de un grupo colaborativo que trabaje por un bien común. Por otro lado, esta comunicación no solo debe estar limitada al tiempo que se comparte en las reuniones

colaborativas sino que debe mantenerse la comunicación entre todos los miembros de la comunidad escolar como una forma de promover la colegialidad.

La importancia de la comunicación queda establecida en las respuestas obtenidas para la siguiente pregunta ¿Cómo usted aprende de otros? , las respuestas obtenidas se pueden resumir en la siguiente:

Docente 1 "Preguntando, escuchando y observando creo que uno aprende mucho de otros docentes".

El docente 3 respondió: " Escuchando, observando, preguntando y teniendo una mente abierta para aprender sabiendo que siempre hay alguien con más experiencia de quien puedes aprender".

Cuando se elaboró la pregunta ¿Mencione algunas desventajas del trabajo colaborativo? Dos de los cinco docentes manifestaron que la comunicación algunas veces podría ser una desventaja.

Docente 4 "No encuentro ninguna desventaja, algunas veces la comunicación pero eso depende de la forma de ser de cada persona"

En el contexto estudiado para este trabajo se observó que los docentes tienen una buena comunicación entre ellos y con los directivos escolares ya que aprovechan cualquier espacio y tiempo para expresar sus dudas y preguntas a docentes más experimentados. En una de las observaciones realizadas uno de los docentes expresó su alegría por haber podido encontrar la forma de relacionar las matemáticas a una situación de la vida real, partiendo de ese punto los demás docentes y la maestra coordinadora aportaron sus ideas al respecto. Se pudo percibir un buen ambiente y comunicación entre la mayoría de los docentes.

Tres de los cinco docentes expresaron haber participado en comunidades de aprendizaje formadas por docentes de otros planteles escolares y mencionaron haber establecido comunicación con los miembros de estas comunidades vía internet lo que nos habla de la importancia de la comunicación no solamente cara a cara si no también a través de las redes electrónicas. De igual forma, los docentes participantes manifiestan que la comunicación entre ellos no solo se limita a las reuniones semanales sino que buscan cualquier tiempo y espacio disponible para comunicarse y expresar sus ideas y cuestiones sobre su práctica docente.

Durante las observaciones se pudo constatar que durante los recesos algunos de los docentes entrevistados recurrían al salón de maestros a buscar aclarar sus dudas con el apoyo de la maestra coordinadora, a otros docentes se les observo recurriendo a las páginas web proporcionadas por el distrito escolar como guía o medio de consulta.

Los datos obtenidos acerca de la comunicación en el grupo de participantes concuerdan con lo que señala Mc Cotter (2001) sobre la importancia de establecer lazos reales de comunicación y respeto entre los docentes. La comunicación debe estar basada en el diálogo constructivo y la sensación de apoyo mutuo esto, según Mc Cotter (2001) promueve un intercambio intelectual y social entre colegas produciéndose así un aprendizaje continuo y real. Respecto a esto el investigador concluye que la comunicación está presente en el grupo participante en esta investigación pero que los directivos y docentes deben tener el compromiso de mantenerla a través del respeto mutuo a las diferentes ideas que puedan surgir.

4.3.2 Liderazgo. Esta subcategoría se establece por la importancia que se da al papel de los directivos escolares y los administradores en promover a través de las prácticas colaborativas el aprendizaje continuo de la comunidad escolar.

Una de las preguntas que busca conocer el liderazgo que tienen los administradores y directivos del centro escolar para fomentar el aprendizaje continuo a través de la colaboración es la siguiente ¿De qué forma usted considera que los administradores y directivos escolares ayudan a mantener el trabajo colaborativo entre docentes?

Docente 4 “ El director es un buen líder que se preocupa por cómo nos sentimos y nuestras necesidades, ellos nos hacen trabajar juntos a través de actividades preparando clases especiales como un concurso de matemáticas donde todos nos sentamos y diseñamos como nos gustaría que fuera y nos ayudamos” Otra respuesta fue la siguiente:

Docente 3“ Los directivos escolares están siempre atentos y en comunicación con nosotros sobre nuestras necesidades y como mejorar nuestra practica. Ellos crean las oportunidades para colaborar a través de las juntas semanales, juntas de desarrollo profesional”.

Docente 2 “ Ellos hacen mucho por nosotros traen personas que nos ayudan a aprender técnicas de cómo manejar los estudiantes en el salón de clases, siempre están al pendiente de los docentes lo que necesitan porque saben que son el medio para asegurar una buena educación y el éxito de sus estudiantes”.

Respecto a esto, durante las observaciones que se realizaron de las juntas departamentales se pudo constatar que los administradores escolares brindan diversos

cursos a los docentes durante diferentes periodos del año con el fin de aumentar su desarrollo profesional.

En lo referente al liderazgo compartido se observó como la docente coordinadora procura formar grupos de dos docentes uno más experimentado que el otro y les solicita la preparación de determinados temas del currículo que después exponen ante los otros docentes y se analiza entre ellos cual es la mejor forma de enseñar, de esta forma, menciona la coordinadora del grupo se comparte la responsabilidad de la enseñanza, se fomenta la creatividad del docente y se aprende al mismo tiempo. Lo anterior concuerda con lo mencionado por autores como Fullan (2006) al igual que Waldron y Mcleskey (2010) que hablan sobre la importancia del liderazgo como un medio para mantener una comunidad de aprendizaje exitosa, si bien esta no es una tarea fácil los administradores y directivos del centro escolar deben estar dispuestos a modificar la organización escolar ofreciendo un liderazgo compartido entre los miembros del grupo con el fin de que los participantes adquieran la confianza, compromiso y respeto que los lleve a una actitud de apertura ante el cambio. De igual forma es necesario que brinden a los docentes la capacitación, el tiempo y los espacios necesarios para estas actividades.

El investigador pudo constatar las oportunidades de capacitación que brinda el centro educativo y el distrito escolar a los docentes para su desarrollo profesional esto favorece en el docente un sentido de apoyo e interés por su práctica. Un factor importante que favorece el liderazgo compartido es el tiempo ya que para poder cumplir con todas las actividades que se tienen es necesario que se comparta el trabajo entre todos los docentes para luego tomar la mejor decisión en colaboración.

4.4 Contexto Escolar

El contexto escolar como categoría de análisis se compone de tres subcategorías las cuales se refieren a los medios físicos, tecnológicos y de tiempo con los que cuenta la organización escolar y que puedan influir en los procesos de colaboración y por lo tanto en el aprendizaje.

4.4.1 Herramientas tecnológicas. Las herramientas tecnológicas constituyen un elemento importante para favorecer la comunicación en la comunidad escolar y por lo tanto resultan imprescindibles para el éxito de la colaboración. Sabiendo que muchos grupos colaborativos conocidos como comunidades de aprendizaje se desarrollan con grupos de docentes que pertenecen a diferentes centros escolares utilizando la tecnología se buscó indagar en la importancia que tiene la tecnología como un factor que promueve la colaboración y el aprendizaje, con este objetivo se planteo la siguiente pregunta: ¿Conoces las comunidades de aprendizaje, haz participado en ellas? Algunas respuestas por parte de los docentes son las siguientes:

Docente 3 "He escuchado de ellas y he sido miembro de algunos grupos en línea es parte del entrenamiento como docente, son grupos donde aprendemos y compartimos nuestras experiencia. Lo bueno de estos grupos en línea es que no necesitas estar cara a cara con los demás miembros del grupo, tu vas a esas fuentes y encuentras todo lo nuevo que hay sobre técnicas didácticas, sobre cómo enseñar tal o cual tema y también puedes leer de las últimas investigaciones educativas que se han hecho y encontrar información sobre como implementar determinadas estrategias en tu salón de clases. La tecnología es muy importante para la colaboración"

Otra respuesta fue la siguiente: Docente 2 "Participo en ellas cuando trabajaba en un distrito escolar más grande y sé que existen muchas de ellas en internet son sitios oficiales a los que podemos recurrir pero actualmente no lo hago, creo que tengo suficiente apoyo aquí". Sin embargo, tres de los docentes entrevistados manifestaron con duda haber escuchado sobre estos grupos pero que no habían participado en ellos.

A través de las observaciones realizadas durante las juntas departamentales y la de desarrollo profesional se pudo constatar que el centro escolar cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para favorecer las estrategias colaborativas cada docente, directivo y administrador del centro escolar cuenta con una laptop proporcionada por el distrito escolar la cual está configurada con paquetes computacionales que brindan información importante sobre estrategias de enseñanza y sobre el currículo a desarrollar. De igual forma los alumnos cuentan con asesoría en línea y con sitios web diseñados especialmente para mejorar su aprendizaje. El centro escolar cuenta en todas sus áreas con servicio de internet disponible para alumnos y docentes. Diversos autores como Mc Cotter (2001) y González-Isasí (2013) mencionan que la colaboración no solamente se limita al centro escolar sino que puede traspasar sus fronteras por ejemplo, las comunidades de práctica que se desarrollan a través de medios electrónicos o fuera de la escuela donde participan docentes de diferentes centros, grados escolares y con diferentes grados de experiencia. El investigador concluye respecto a esta subcategoría que los docentes consideran importantes las herramientas tecnológicas para el desarrollo de las prácticas colaborativas y el centro escolar cuenta con lo necesario sin embargo, el docente siente que aprende más de sus compañeros con más experiencia. Las comunidades de práctica de acuerdo a los

docentes se observan con mayor frecuencia en distritos escolares más grandes donde existen una mayor cantidad de docentes que provienen de diferentes centros escolares lo cual les brinda una gama más amplia de experiencias para analizar y reflexionar.

4.4.2 Espacios. Con respecto a los espacios la escuela cuenta además de los salones escolares con una cafetería, biblioteca, gimnasio y sala de juntas cada uno de estos espacios tiene diferente capacidad y se utilizan dependiendo del número de personas que participaran en las reuniones. Los docentes manifiestan que el espacio no es un impedimento para realizar prácticas de colaboración ya que para ellos el salón de clases es suficiente para sus reuniones y cuando los grupos son mas grandes o cuando vienen ponentes externos las reuniones generalmente se realizan en la cafetería o la biblioteca que tienen una capacidad mayor.

A la pregunta expresa ¿Cuentan en la escuela con espacios o áreas especiales diseñadas para el trabajo colaborativo? Algunas respuestas obtenidas son las siguientes:

Docente 4: "La biblioteca, el salón de clases.....no tenemos muchos espacios porque la escuela está creciendo".

Docente 1: "Para las juntas departamentales utilizamos el salón de clases ya que se llevan a cabo después de la escuela, otras juntas como las de desarrollo profesional o manejo del salón de clases se llevan a cabo en la biblioteca y muchas veces los docentes simplemente acudimos al salón del otro maestro e improvisamos la reunión dependiendo de nuestras necesidades". Los otros tres docentes manifestaron que los espacios que tiene la escuela son suficientes y que no creen que se requiera un espacio especial.

Esto concuerda con lo que menciona Hargreaves (2005) acerca de que los grupos colaborativos deben ser omnipresentes en tiempo y espacio es decir, que no se

circunscriben a un solo espacio sino que puede darse en cualquier lugar que los docentes crean conveniente. Respecto a esto el investigador fue testigo de reuniones improvisadas que se llevaron a cabo en diferentes salones o en la biblioteca cuando los docentes lo consideraban necesario para planear diferentes temas.

4.4.3 Tiempo. El tiempo es uno de los factores que más influye en las prácticas de colaboración respecto a esto *The National Center for Literacy Education (NCLE)* en su reporte del 2013 muestra que el 77% de los docentes y directivos escolares en EU valoran el tiempo que se dedica a colaborar con sus colegas sin embargo también reporta que cada vez es más corto el tiempo que tienen para colaborar. Para poder indagar sobre la percepción de los docentes sobre si el tiempo es una limitante para colaborar se desarrollo la siguiente pregunta: ¿Le gustaría compartir más tiempo trabajando con colegas diseñando estrategias de enseñanza?

Las respuestas obtenidas son variadas ya que los docentes tienen diferente carga escolar es decir, no todos imparten el mismo número de clases, por otro lado uno de los docentes manifestó que más que tiempo se requiere entrenamiento para poder diseñar mejores estrategias de enseñanza. Algunas respuestas son las siguientes:

Docente 3 " Yo creo que el tiempo siempre es un problema pero no sé si teniendo más tiempo libre tendríamos una mejor colaboración, yo creo que más bien que a través del tiempo tendremos que encontrar mejores formas de colaborar, mejores estrategias que nos permitan desarrollarnos mejor en el tiempo que tenemos ya que, es muy difícil tener más tiempo libre del que ya tenemos porque no podríamos cumplir con el contenido del currículo. Tenemos juntas de desarrollo profesional 2-3 veces al año

donde tenemos que tomar algunos días libres para asistir y no creo que podamos tomar más”

Docente 1”Si tuviéramos más tiempo me gustaría utilizarlo colaborando con mis colegas para mejorar la educación de nuestros estudiantes pero, tenemos muchas responsabilidades además de enseñar, como calificar, hablar con los padres de familia, juntas departamentales, juntas de empleados, entrenamientos etc. que si invirtiéramos más tiempo en colaborar no podríamos cumplir con el currículo”

Docente 2” No sé si me gustaría tener más tiempo para compartir con los otros docentes pero si me gustaría tener más tiempo para poder observar a otros en su salón de clases, tomar notas y poder discutir con ellos lo que pasa en su salón de clases y cómo podemos mejorar todos. Tiempo es un problema pero tenemos que buscarlo y planear alguno”.

Solamente uno de los cinco docentes entrevistados manifestó que el tiempo no era un problema pero esto se debe a que es el docente con menos carga de grupos. Los otros cuatro docentes manifiestan que el tiempo es un problema para colaborar algunos en mayor o menor medida sin embargo, todos están de acuerdo en que la mayoría de las veces sacrifican parte de sus recesos para trabajar, ayudar, buscar, observar a sus colegas. Lo anterior pudo constatarse durante las observaciones ya que los docentes lucen cansados durante las juntas departamentales que se llevan a cabo al final del día escolar el cual cabe mencionar, equivale al horario extendido de las escuelas en México.

Otro punto importante que se observó fue que durante la junta de desarrollo profesional cuya duración fue de tres horas y para lo cual solo se laboro medio día algunos docentes estaban comiendo durante la reunión manifestando que no tenían

tiempo para todo por otro lado, los docentes concuerdan que si tuvieran más tiempo para colaborar no podrían cumplir con el currículo y los estándares de la rendición de cuentas.

El investigador concluye que definitivamente el tiempo sigue siendo un factor importante que puede afectar la colaboración, se percibió un mayor deseo en mejorar sus prácticas colaborativas más que en invertir más tiempo en ellas.

Sin duda, el contexto escolar es importante para el éxito de las practicas colaborativas es necesario, considera el investigador, que los docentes propongan ideas sobre cómo mejorar sus prácticas colaborativas sin sacrificar mayor cantidad de tiempo.

Capítulo 5. Conclusiones

La investigación cualitativa mostrada en este trabajo permitió conocer la forma como el trabajo colaborativo influye en el desarrollo profesional y por ende en el aprendizaje continuo de los docentes pertenecientes al contexto escolar estudiado. De acuerdo a los resultados presentados en el capítulo cuatro de este trabajo se obtuvieron respuestas a las preguntas de investigación planteadas ¿Cuál es la reflexión docente respecto a las prácticas de colaboración?, ¿Cuál es la influencia del trabajo colaborativo en el desarrollo profesional del docente? Y ¿Cuál es el papel de los directivos escolares en las prácticas de colaboración entre docentes? De igual forma se determinaron como algunos factores como el tiempo, espacio y herramientas tecnológicas influyen en las prácticas colaborativas entre docentes. En este capítulo se exponen los principales hallazgos derivados de esta investigación que ayudaron a tener una visión más clara de cómo perciben los docentes el trabajo colaborativo que desarrollan en su centro escolar.

Este capítulo se presenta en tres apartados: el primero aborda lo referente a los principales hallazgos encontrados de acuerdo a los resultados presentados en el capítulo cuatro de este trabajo. El segundo apartado muestra las posibles recomendaciones emanadas así como las limitantes que enfrenta este estudio. Por último se presentan sugerencias para futuras recomendaciones relacionadas al tema de colaboración docente.

5.1 Principales Hallazgos

Los principales hallazgos se presentan de acuerdo a las categorías establecidas en el capítulo anterior y que surgieron del análisis de los datos recabados los cuales, dan respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo 1 de este trabajo.

Con respecto a la pregunta planteada ¿Qué influencia tiene el proceso colaborativo entre docentes sobre su desarrollo profesional? Ha sido notorio en este contexto escolar como los docentes aprenden unos de otros al utilizar estrategias colaborativas. Los docentes manifiestan experimentar desarrollo profesional y aprendizaje cuando trabajan en colaboración con sus iguales, están conscientes de la importancia de la colaboración para el éxito de la comunidad escolar y ven estas estrategias como requeridas más que impuestas. Es importante señalar que los participantes en este estudio entienden la colaboración como trabajo en equipo donde todos participan y expresan sus ideas y propuestas para al final llegar a una solución en común lo cual los conduce a una reconstrucción y enriquecimiento de sus saberes. La institución preocupada por el aprendizaje de los docentes promueve el trabajo colaborativo a través de juntas semanales que se llevan a cabo después de clases y donde con la guía de un docente coordinador que al mismo tiempo es el docente con más experiencia, los maestros expresan sus dudas y preguntas sobre su práctica educativa surgiendo un intercambio de ideas y consejos que los llevan a la resolución de un problema común produciéndose de esta forma un aprendizaje constante.

Con respecto a la pregunta ¿Cuál es la reflexión de los docentes sobre las prácticas de colaboración? Se encontró que los docentes reflexionan sobre su práctica educativa cuando utilizan estrategias colaborativas al compartir estas reflexiones con sus iguales

buscan retroalimentarse y esto los motiva a exponer nuevas ideas lo que los conduce a un desarrollo profesional constante y a la búsqueda de información que los ayude a resolver las dificultades que enfrentan en su práctica día a día. Los docentes se sienten motivados a participar en los grupos de colaboración porque se perciben más competentes en su profesión y se sienten apoyados por la institución educativa que ofrece a los docentes una gran variedad de cursos de desarrollo profesional a lo largo del año escolar no solo sobre formas de enseñar o aprender sino también sobre manejo de grupo lo cual le brinda al docente seguridad y apoyo.

La conclusión respecto a ¿Cómo los administradores o directivos escolares influyen en las prácticas colaborativas entre docentes? es la siguiente:

El liderazgo es un factor importante que influye en la colaboración por lo tanto es importante para asegurar el desarrollo profesional y el aprendizaje docente respecto a esto, se encontró que los administradores del centro escolar fomentan en gran medida las prácticas colaborativas a través de reuniones de desarrollo profesional, cada departamento o asignatura cuenta con un docente llamado *coach* cuya función es escuchar y ayudar a resolver los problemas que se presenten en la práctica educativa diaria esto, refieren los docentes, les brinda un gran sentido de apoyo y motivación para su trabajo. De igual forma se encontró que los docentes comparten liderazgo al preparar diferentes actividades de aprendizaje que luego analizan y discuten con sus compañeros para llegar juntos a un objetivo común.

Por otro lado, el distrito escolar ofrece cursos de desarrollo profesional dos a tres veces al año y está pendiente de que los expositores sean profesionales expertos en la rama que se va a desarrollar. También se ofrece a los docentes la oportunidad de

mejorar su nivel profesional a través de cursos de certificación que se ofrecen en universidades de prestigio y los gastos son absorbidos por el distrito escolar. Estos cursos se ofrecen durante el verano, por lo que el docente debe sacrificar parte de su tiempo libre para asistir.

En relación a la pregunta ¿Qué factores influyen en el desarrollo de actividades colaborativas entre docentes? Se concluye que una parte importante del trabajo colaborativo es el compromiso que los docentes manifiestan al trabajar en colaboración este compromiso estuvo presente en este grupo de participantes sin embargo, es necesario aclarar que el nivel de participación y compromiso de los docentes puede ser mayor o menor y se relaciona a las características propias de cada docente como son: la apertura al cambio y su capacidad de comunicación. La mayoría de los docentes presenta una actitud abierta a trabajar en colaboración sin embargo, esta se ve afectada por la carga de trabajo, el tiempo disponible y las actividades extracurriculares que deben cumplir.

La comunicación y las relaciones interpersonales tienen un papel importante en las prácticas colaborativas y son la base para el éxito de estas así, la comunicación entre los docentes del contexto estudiado es buena y enfocada a lograr el éxito de la práctica educativa, los docentes se comunican entre ellos en forma directa buscando espacios y tiempo para reuniones improvisadas que los ayuden a resolver los problemas de su práctica diaria, se observó una relación cordial y de respeto hacia las ideas de los demás docentes. Cabe mencionar que la comunicación que se observó no es solamente cara a cara los docentes utilizan los medios electrónicos para comunicarse en todo momento los mismos docentes refieren que la comunicación entre ellos es muy importante para

conocer las debilidades y fortalezas que presentan los alumnos en su aprendizaje y así poder resolverlas. Un hallazgo importante respecto a la comunicación fue que los docentes deben estar en comunicación no solo con docentes de la misma asignatura sino también con los de diferentes asignaturas ya que para la institución es muy importante la educación por competencias. Existen docentes que son mejores comunicadores que otros pero esto se observa inherente a su forma de ser y no por algún rechazo a la práctica colaborativa.

Las relaciones interpersonales son cordiales y de respeto los docentes pertenecen a diferentes grupos étnicos por lo que entienden que el respeto y la cordialidad son muy importantes para lograr un buen ambiente laboral. No se percibió ningún conflicto entre los docentes participantes ni con los administradores. Un punto importante que se encontró es respecto a la individualidad docente que prevalece en muchos centros escolares, en este aspecto los docentes más que individualidad presentan autonomía respecto a la forma como enseñan a sus alumnos, ellos manifiestan que deben cumplir con el currículo y que toman decisiones en conjunto sobre la mejor forma de lograrlo pero que al final cada uno decide cual es la mejor forma de enseñar, este factor parece tener gran influencia sobre la motivación para participar en los grupos colaborativos. Otro aspecto importante para el desarrollo de las prácticas colaborativas y que puede influir en el éxito o fracaso de estas es el contexto escolar en relación a la infraestructura de herramientas tecnológicas, tiempo y espacio disponible respecto a esto los hallazgos fueron los siguientes:

Las herramientas tecnológicas en el contexto escolar estudiado son excelentes el distrito escolar brinda a los docentes una computadora personal por medio de la cual se

mantienen en comunicación constante y al tanto de la información que brinda el distrito escolar sobre los sitios electrónicos de interés y actuales sobre prácticas de enseñanza-aprendizaje. Relacionando las herramientas tecnológicas a las practicas colaborativas algunos docentes manifestaron haber pertenecido a las llamadas comunidades de aprendizaje sin embargo, la mayoría mencionó que no consideraban necesario pertenecer a ellas porque encontraban todo el apoyo posible en el plantel escolar, otros docentes mencionaron que estas comunidades de aprendizaje son más exitosas cuando se dan en contextos escolares grandes y la interacción es cara a cara.

Los espacios destinados para las prácticas colaborativas no muestran ser un factor importante que afecte estas prácticas, a este respecto se encontró que los docentes se mostraron más preocupados por mejorar las prácticas de colaboración que manejan y no por los espacios donde se llevan a cabo. Los docentes utilizan el salón de clases de la maestra coordinadora, la biblioteca, el gimnasio o la cafetería para desarrollar las reuniones docentes y consideran que el espacio es suficiente.

El tiempo es un factor que resultó determinante en las prácticas de colaboración, al ser un centro escolar donde el horario de clases es extendido los docentes se muestran preocupados ante la idea de invertir más tiempo en estrategias de colaboración ya que además de su trabajo en el salón de clases también tienen que cumplir con otras tareas como calificar, reuniones con padres de familia, reuniones de empleados etc. lo que consideran restaría tiempo valioso para cumplir con el currículo que es su principal tarea.

Las conclusiones en general encontradas a partir de este trabajo muestran que los docentes entienden que la colaboración es una estrategia de trabajo en equipo para

lograr un objetivo común. Los docentes ven estas reuniones no como imposición de los administradores escolares sino como requeridas para conseguir un desarrollo profesional que los lleve a un aprendizaje continuo a través de la reflexión y análisis de sus prácticas docentes. La motivación, actitud y compromiso de los docentes se manifiesta en diferentes grados se observa un mayor compromiso y motivación en los docentes menos experimentados. La comunicación y las relaciones interpersonales son buenas dentro del centro escolar los docentes escuchan y respetan las opiniones de los demás y valoran la autonomía que poseen para tomar sus propias decisiones. Los administradores y directivos tienen un papel importante en el fomento de las prácticas de colaboración proporcionan a los docentes las herramientas necesarias para llevarlas a cabo, de igual forma están preocupados por el aprendizaje de los docentes por lo que promueven diferentes reuniones de desarrollo profesional durante el año escolar y el receso de verano. Sin embargo, la colaboración es una cuestión de actitud por lo que cada docente experimenta y aprende de manera diferente a través de las prácticas colaborativas.

5.2 Recomendaciones

Con base a los hallazgos encontrados en esta investigación y tomando en cuenta la importancia que los docentes y directivos manifiestan hacia la colaboración como una estrategia de aprendizaje continuo se recomienda que los directivos escolares y administradores mantengan la motivación de los docentes a través de reuniones donde el tema principal sea como los docentes creen que las prácticas colaborativas podrían mejorarse de este modo, los docentes expondrían sus ideas y sugerencias sobre lo que a su juicio se debe tratar en estas reuniones de colaboración y cuál sería la estrategia más adecuada para favorecer la colaboración docente.

Otra recomendación importante es establecer una comunidad de aprendizaje donde participen docentes de los diferentes planteles que pertenecen al mismo distrito escolar de este modo, los docentes tendrán una interacción mayor cara a cara con un mayor número de docentes que pueden enriquecer su conocimiento a través de compartir reflexiones profundas sobre su práctica educativa pero además que esto los estimule al surgimiento de nuevas ideas y propuestas para lograr una verdadera mejora educativa.

Al ser el hallazgo principal de esta investigación el hecho de que los docentes si aprenden a través de las estrategias de colaboración es necesario estimular ambientes escolares donde el desarrollo profesional y el aprendizaje docente y del estudiante se vean favorecidos a través de la cultura de colaboración la cual es responsabilidad no solo de los administradores y directivos sino principalmente de los docentes. Esto podría estimularse a través de reuniones donde los docentes presentaran temas relacionados con investigación educativa como son el uso de nuevas estrategias de enseñanza lo cual motivaría a la reflexión y al aprendizaje.

Las principales limitantes del estudio tienen que ver con el hecho de que el investigador no pertenece al contexto educativo estudiado por lo que tuvo que adaptar el proceso de investigación a los tiempos de los participantes y no fue posible asistir a un mayor número de reuniones de desarrollo profesional las cuales podrían ofrecer un panorama más amplio del tema estudiado ya que en estas reuniones participan los docentes de todo el contexto escolar y de esta manera obtener datos de una muestra más grande de estudio. Por otro lado el tiempo fue una limitante ya que solo se tuvieron dos meses para la recolección de datos.

5.3 Sugerencias para futuras investigaciones

La colaboración docente es un tema muy amplio y de gran importancia en la época actual como un medio de aprendizaje continuo si bien, en el contexto estudiado la respuesta hacia la colaboración es positiva es necesario ahondar en los factores que favorecen esta práctica tomando en cuenta que cada contexto escolar es diferente.

Un punto importante a plantear en futuras investigaciones es sobre el tiempo que se dedica a las prácticas de colaboración, debido a que el tiempo es un recurso escaso en la práctica docente es necesario encontrar formas de maximizar el tiempo que se tiene a través de la utilización de prácticas colaborativas adecuadas y bien establecidas de acuerdo a las necesidades de cada contexto escolar.

Otro aspecto importante para investigaciones futuras es el que se refiere al entrenamiento que reciben los docentes sobre prácticas colaborativas, sería importante determinar la importancia de que los mismos docentes diseñen y seleccionen las estrategias de colaboración que les brinde más beneficios de esta manera, se abordaría otro punto importante que es el liderazgo compartido y su efecto en el éxito de la colaboración.

De igual manera, sería interesante investigar cual es el papel de la colaboración en la formación docente actual y su visión hacia el futuro.

En conclusión, se puede afirmar que el contexto escolar estudiado se encuentra en buen camino para en un futuro con apoyo de todos los agentes educativos formar una comunidad de aprendizaje con bases solidas, el tiempo sigue siendo un factor primordial que afecta sus prácticas de colaboración pero como los mismos docentes mencionaron

se debe buscar mejorar las estrategias colaborativas antes de pensar en invertir un tiempo valioso que no poseen.

Referencias

- Brownell, M., Adams, A., Sindelar, P. y Waldron, N. (2006). Learning from Collaboration: The Role of Teacher Qualities. *Exceptional Children*, 72(2), 169-185.
- Buttler, D., Novak, L., Jarvis-Selinger, S., Beckingham, B. (2004). *Collaboration and self-regulation in teachers' professional development*. *Teaching and Teacher Education*, 20 (2004), 435-455. Doi: 10.1016/j.tate.2004.04.003.
- Davison, C. (2006). Collaboration between ESL and content teachers: How do we know we are doing it right? *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 9 (4), 545-574.
- Damore, S.; Murray, Ch. (2009). Urban Elementary school teachers' perspectives regarding collaborative teaching practices. *Remedial and Special Education*, 30(4), 234-244.
- Díaz –Barriga, F.; Hernández, G. (2002). Aprendizaje cooperativo y proceso de enseñanza. En McGraw-Hill. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista* (pp. 99-135). McGraw-Hill.
- Doppenberg, J.J., den Brok, P.J., Bakx, A.W.E.A. (2012). Collaborative teacher learning across foci of collaboration: Perceived activities and outcomes. *Teaching and Teacher education*. 28 (6), 899-910. Doi: 10.1016/j.tate.2012.04.007. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X12000704>.
- DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community?" *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. (pp. 1-12). Bloomington: Solution Tree.
- Dufour, R., & Dufour, R. (2009, March). *Creating Professional Learning Communities*. Conference at Desert Willow Conference Center, Phoenix, Az.
- Erickson, G., Minnes, G., Mitchell, E., Mitchell, J. (2005). *Collaborative teacher learning: Findings from two professional development projects*. *Teaching and Teacher education* .21(2005), 787-798. doi:10.1016/j.tate.2005.05.018.
- Fallon, G. y Barnett, J. (2009). Impacts of school organizational restructuring into collaborative setting on the nature of emerging forms of collegiality. *International Journal of Educational Policy and Leadership*. 4 (9), 1-14.

- Fernández, M.; Malvar, M. (1999). La colaboración en los centros educativos: una oportunidad de aprendizaje profesional. *Revista de currículo y formación del profesorado*, 3(1). Recuperado de:
<http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/23138/1/rev31COL3.pdf>.
- Fullan, M., Hargreaves, A. (1991). *What's worth fighting for? Working together for your school*. Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.; Ontario Public School Teachers' Federation, Toronto.
- Fullan, M. G. (1993). Why teachers must become change agents. *Educational Leadership*. 50 (6), 1-13.
- Fullan, M. (2000). The three stories of education reform. *Phi Delta Kappa*, 81 (8), 581-584. Recuperado de:
http://www.pdkmembers.org/members_online/members/orders.asp?action.
- Fullan, M. (2006). Leading professional learning. *School Administrator*, 63(10), 10-14.
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. En Teacher college Press (Ed), *Professional learning of educators* (pp. 283-297). New York, NY, US.
- Fernández, M.; Malvar, M. (1999). La colaboración en los centros educativos: una oportunidad de aprendizaje profesional. *Revista de currículo y formación del profesorado*, 3(1), 1-6.
- Giroux, S., y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las ciencias humanas*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- González, R. et al (2013). Colaboración en comunidad de práctica para el desarrollo profesional del profesor. *Revista de medios y educación*, 42, 103-113. Recuperado de: <http://www.redalyc.org>
- Griffith, L. (2009). *Professional Learning Communities: Teachers Working Collaboratively for Continuous Improvement*. (Disertación doctoral). De la base de datos Proquest Dissertations and Theses. (UMI No.3379815).
- Hargreaves, A. Dawe, R. (1990). Paths for professional development: Contrived collegiality, collaborative culture, and the case of peer coaching. *Teaching and teacher education*, 6 (3), 227-241.
- Hargreaves, A.; Fullan (1996). *What's worth fighting for in your school*. New York, EUA. Teacher College Press.

- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge Society*. New York, EUA. Teacher College Press.
- Hargreaves, A. (2003). *Más allá de la estandarización: ¿Comunidades de aprendizaje profesional o sectas de formación para el rendimiento?* (pp.244-247). Barcelona, España. Octaedro.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, Cultura y Posmodernidad*. Madrid, España. Ediciones Morata S.L.
- Hargreaves, A. (2010). *Presentism, Individualism, and conservatism: The Legacy of Dan Lortie's schoolteacher: A sociology Study*. *Curriculum Inquiry*, 40 (1) ,143-153, doi: 10.1111/j.1467-873X.2009.00472.x
- Hernández., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, (5ta Edición). Distrito Federal, México: McGraw –Hill Interamericana.
- Morton, I. (1993). Teacher collaboration in secondary schools. *Center Focus*. 2, pp 1-7.
- Johnson, D. y Altland, V. (2004). No Teacher Left Behind: The development of a Professional Collaboration. *Literacy Teaching and Learning*, 8 (2), 63-82.
- Klentschy, M. (2005). Designing professional Development Opportunities for teachers that foster collaboration, capacity building and reflective practice. *Science Educator*, 14 (1), 1-8.
- Krinesky, G. y Murillo, F. (2010). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 9 (1), 65-82.
- Kwakman, J. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teaching and teacher Education*. 19 (2003), 149-170.
- Lang, M. y Fox, L. (2003). Breaking with tradition: Providing effective professional development for instructional support personnel supporting students with severe disabilities. *Teacher education and Special education*, 26 (1), 17-26.
- Little, J.W. (1987). Teachers as colleagues. En V. Richardson-Koehler (Ed.), *Educators' Handbook: A Research Perspective*, (pp. 491-510). New York: Longman
- Martinez, O. (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: Incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional* (Disertación doctoral). De la base de datos dialnet.uniroja.es. Universidad Autónoma de Barcelona. ISBN 9788469067185.

- Marzano, R. (2003). What work in schools: Translating research into action. Recuperado de: <http://www.ascd.org/ASCD/pdf/siteASCD/video/WhatWorksInSchools.pdf> .
- Mayan, M.J. (2001). Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento Para Estudiantes y Profesionales. Qual Institute Press International Institute for Qualitative Methodology. Recuperado de: <http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Medina, A. y Rodríguez (1994). La formación en colaboración del profesorado. Justificación y valoración teórico práctica. *Enseñanza*. (XII), 35-49.
- Mc Cotter, S. (2001). Collaborative groups as professional development. *Teaching and teacher education*. 17(2001), 685-704. Recuperado de: <http://www.elsevier.com>
- Montecinos, C. (2003). Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo. *Revista de la escuela de psicología facultad de filosofía y educación pontificia universidad católica de Valparaíso*. 2,(2003), 105-128.
- Moreno, T. (2006). *La colaboración y la colegialidad docente en la universidad: del discurso a la realidad*. *Perfiles Educativos*, XXVII (112), 98-130.
- Murillo, J. y Martínez, C. (2010). Investigación Etnográfica. *Métodos de Investigación educativa en Ed. Especial*. 3era edición.
- Musanti, S. y Pence, L. (2010). Collaboration and Teacher Development: Unpacking Resistance, Constructing Knowledge, and Navigating Identities. *Teacher education Quarterly*. Winter 2010, 73-89.
- National Center for Literacy Education (2013). Collaboration is Key to improving Literacy: Study from NCLE. Recuperado de: <http://literacyinlearningexchange.org>.
- Prieto, C. et.al. (2011). Experiencias docentes de trabajo colaborativo en distintas áreas de ciencias. *Teoría de la educación. Educación y cultura en la sociedad de la información*. 12(4), 133-146. Recuperado de: <http://www.redalyc.org>.
- Riveros, A. (2012). Beyond Collaboration: Embodied Teacher learning and the discourse of collaboration in education reform. *Studies in philosophy and education an international journal*. DOI: 10.1007/s11217-012-9323-6. Recuperado de [http:// link.springer.com](http://link.springer.com).
- Scribner, et al. (2007). Teacher team and distributed leadership: A study group discourse and collaboration. *Education administration quarterly*. 43(67), 67-100. Recuperado de: <http://www.sagepublications.com>.

- Smith, R. (2012). Culture of Collaboration: Developing a professional learning community to generate marked gains district wide. *The school administrator*, 69 (2012), 23-27. Recuperado de: [http:// web.a.ebscohost.com.millennium.itesm.mx](http://web.a.ebscohost.com.millennium.itesm.mx).
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Valentine, J. (2006). *A collaborative culture for school improvement: significance, definition, and measurement*. MMLC Culture Research summary. Recuperado de: <http://education.missouri.edu/orgs/mlc/Upload%20Area-Docs/MLLC%20Culture%20Research%20Summary.pdf>.
- Valenzuela, J. R. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de investigación educativa*. (eBook). México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of Professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teacher and Teacher Education*, 24(1), 80-91
- Washington Post (2013). What teachers need and reformers ignore: Time to collaborate. An interview by Valerie Strauss to Linda Darling-Hammond. Answer sheet. Recuperado de: <http://washingtonpost.com/answer-sheet>.
- Waldron, N. y McLeskey, J. (2010). *Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform*. *Journal of educational and psychological consultation*, 20 (2010), 58-74. Doi: 10.1080/10474410903535364.

Apéndice A.- Carta de Consentimiento para la participación en la investigación por parte del centro escolar.

Ricardo Mondragon
Assistant Principal – Lead Academic Counselor
Harmony School of Ingenuity
10555 Stella Link Rd
Houston, TX 77025

Consentment Letter for Study Participants

Dear Supporting Administrator,

Teacher collaboration today is an issue that has proved of great importance for continuous professional development of teachers, which can be reflected in the improvement of educational practice; we know there are factors which modify the development of this activity. Due to this, we need to know more about teaching practices to be able to provide valuable information to the educational institution with the aim of improving education as a whole.

In order to investigate this collaborative culture, Mrs. Alma Manuela Perez Espinosa, student of the Education Master's Program at the Monterrey Institute of Technology and Higher Education (ITESM), requests your collaboration in observing and interviewing teachers at Harmony school.

Your collaboration will consist of allowing observations of several class sessions and partaking in an interview which will include questions about your perception of the collaborative work that is performed at your institution, the effects that you perceive this work has on your daily teaching practice and what factors impact your work the most. The interview will last no longer than one hour and will be held at the most convenient time for the interviewee. The information gathered during the interviews will be strictly confidential and used only for the purpose of this research. Though the results of this study may be used in presentations, reports, or publications your name or teachers name will not be used. Further, though the demographics of the district and school will be established in this work the name of the district and school will not be revealed.

If you have any questions or require additional information, please contact Mrs. Perez through email at almaperezspinoso@yahoo.com or through phone at 713-614-9352.

If you agree to participate in this research, please sign at the bottom of this document.

Thank you so much for your help.

Ricardo Mondragon, Assistant Principal – Lead Academic Counselor

Apéndice B.- Rejilla de Observación

Formato de rejilla de observación de acuerdo a Merriam (1998)

Fragmento de la observación

Fecha: 05 de Marzo del 2014

Hora de inicio: 2:00 pm

Hora de término: 4:00 pm

Propósito y número de la reunión: Esta reunión es muy importante ya que es una de las reuniones que se llevan a cabo 2 o 3 veces al año y que están enfocadas en el desarrollo profesional del docente, esta reunión en particular tiene como objetivo ayudar a los docentes en el manejo de programas computacionales especiales diseñados para analizar el rendimiento escolar del alumno. En esta reunión también se analizan las estrategias de enseñanza que se utilizan en el salón de clases y el manejo de grupo.

En esta ocasión el objetivo principal es el manejo de los resultados de aprovechamiento de los alumnos.

Contexto	La reunión se lleva a cabo en la cafetería de la escuela, al ser una junta de desarrollo profesional participan todos los docentes de la escuela por lo que se requiere un espacio grande, bien iluminado y con un proyector que permita al organizador del evento presentar el material informativo de manera adecuada. Las mesas y sillas están diseñadas para niños de entre 6-15 años así que parecen no ser muy cómodas para los docentes y esto se percibe por sus movimientos constantes, la cafetería es el salón más grande con el que cuenta la escuela para albergar a todos los maestros
Participantes	Los participantes son aproximadamente 50 docentes que pertenecen a los niveles escolares básicos, a cada docente se le envió vía correo electrónico la información sobre los temas que se

Actividades y tipo de interacción

desarrollaran en la reunión y se les pidió que antes de llegar a la reunión ya hubieran revisado la información proporcionada. Los docentes pertenecen a diferentes etnias y diferentes edades y años de experiencia docente. La mayoría de los docentes como en cualquier reunión buscan a sus compañeros de departamento o con los que tienen una mejor relación para compartir la mesa. En esta reunión en específico se discute la forma como se abordaran ciertos temas en clase para lograr un mejor aprendizaje por parte de los alumnos, la coordinadora les muestra a los docentes a través de una proyección en *power point* cuales son los objetivos a cumplir para ciertos temas y que es lo que se espera de los alumnos para que puedan resolver el examen estatal con éxito. La reunión comienza cuando el expositor solicita a los docentes que compartan con los demás situaciones de éxito que estén experimentando con sus alumnos o situaciones que los hagan sentir contentos sobre el desarrollo de los alumnos.

La reunión continua con una discusión sobre **cómo se pueden mejorar los procesos de enseñanza de acuerdo a las experiencias que se tienen en el salón de clases**. El expositor o instructor les pide a los docentes que expliquen cómo se sienten sobre los datos (resultados) que están obteniendo de sus alumnos, ¿Cómo utilizan estos datos para planear sus procesos de instrucción? Y ¿Cómo estos datos les sirven de base para planear sus prácticas de enseñanza? Después de que la discusión sobre las preguntas anteriormente elaboradas el instructor procede a explicar el nuevo programa computacional que les ayudara a los docentes a analizar de una forma más sencilla los resultados de los estudiantes y de esta forma compartirla con sus iguales con el objetivo de encontrar mejores estrategias de aprendizaje. Para que los docentes practiquen sobre este nuevo programa computacional y puedan compartir entre ellos sus opiniones y experiencias el instructor les pide que **trabajen en forma colaborativa**, para esto la estrategia utilizada es de tipo peer *coaching* donde los docentes más experimentados ayudan a los que tienen menos experiencia. Al final de la reunión el instructor les pregunta a los docentes si creen que el trabajo colaborativo de esta sesión los ayudara a entender mejor el objetivo de este nuevo programa de análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes y les pide que le den su retroalimentación.

Frecuencia y duración

Este tipo de reunión llamada de desarrollo profesional se lleva a cabo durante 2-3 veces en el

Factores que suceden de forma espontanea y que se consideran importantes para la investigación.	<p>año escolar y se enfocan en diferentes cuestiones pero todas relacionadas a buscar el desarrollo profesional docente y como consecuencia el aprendizaje de los alumnos. En esta ocasión la reunión duro 2 horas pero los docentes comentan que antes de empezar el año escolar hay una reunión que puede durar 8-16 hrs donde se enfocan mas en el desarrollo o búsqueda de las mejores estrategias de aprendizaje.</p>
Comentarios del investigador	<p>Los docentes acuden a estas reuniones porque son mandatorias sin embargo, me comentan que no se les sanciona si no pueden asistir por alguna razón justificada, también mencionan que saben que son importantes estas reuniones para aprender sobre las experiencias de otros y hacer mejores decisiones en el salón de clases. Algunos docentes parecen cansados pero atentos, otros están un poco ansiosos al tener menos experiencia por lo que tratan de buscar a sus pares más experimentados para aprender mejor. Algunos otros docentes al parecer no tuvieron tiempo de comer antes de la reunión por lo que están comiendo al mismo tiempo que participan en la reunión. Se observa que existe una buena relación de cordialidad entre todos los docentes.</p> <p>Se observa que algunos docentes prefieren trabajar en forma individualista ya que no son muy participativos y trabajan en solitario sin embargo, se observa que están siguiendo instrucciones y están atentos.</p> <p>Esta reunión fue muy importante ya que se observo el interés de los administradores por el desarrollo profesional del docente y porque sigan aprendiendo y colaborando con sus iguales para encontrar mejores estrategias de enseñanza. Se observa que la mayoría de los docentes están interesados por aprender pero también se observa que el tiempo es un factor determinante ya que cuando se realizan este tipo de reuniones debe otorgarse la salida temprano a los estudiantes. También se observó que algunos docentes se ponían de acuerdo para revisar con más calma los temas desarrollados en la reunión y buscar información cada uno por su parte para luego discutirlos en equipo esto habla de su interés por aprender y mejorar su práctica educativa aun cuando a veces el cansancio o la falta de tiempo estén presentes.</p>

Apéndice C.- Formato y Fragmento de Entrevista Semiestructurada para el docente

Nombre:	Docente 3
Grado educativo y materia que imparte Formación académica	Algebra ,tercer grado de secundaria Ingeniero en metalurgia con certificación docente por el estado de Texas
Fecha y duración	17-Abril-2014. 1 hr

Pregunta	Respuesta
1.- ¿Qué entiende por colaboración?	Trabajar en equipo con otros docentes para lograr que los estudiantes avancen en su conocimiento
2.- ¿Se considera usted un docente colaborativo?	Sí, yo tengo poca experiencia como docente pero los demás maestros en el departamento son muy buenos y me han ayudado mucho a mejorar siempre están al pendiente por si necesito ayuda así que yo también ofrezco siempre mi ayuda a los demás maestros.
3.- ¿Le gusta compartir experiencias o preocupaciones acerca de su práctica docente con sus colegas o prefiere resolverlos por usted mismo? ¿Por qué?	Me gusta primero tratar de resolver los problemas por mi misma y aprender de libros o de otras fuentes ya que tenemos muchos materiales accesibles pero siempre recurro a mis colegas por consejos o para preguntarles en su experiencia como les funciona tal o cual estrategia. Creo que es importante que trabajemos como equipo así, todos aprendemos.
4.- ¿Usted considera que las prácticas colaborativas le ayudan con su desarrollo profesional?	Sí, nos hace mejores cuando compartimos nuestras experiencias además nos ayuda a entender como otras personas piensan y nos ayuda a formar parte de la cultura escolar, siento que soy más competente y me siento más seguro al compartir ideas con mis compañeros y encuentro nuevas ideas y motivación.
5.- ¿Qué tipo de prácticas colaborativas son usadas por usted y sus colegas?	Básicamente, los maestros nos sentamos y conversamos sobre los problemas de aprendizaje que vemos en los alumnos y diseñamos estrategias para vencer esos problemas. Somos 4 maestros que compartimos el grupo de matemáticas como clase y luego ese mismo grupo lo tiene otro maestro en el laboratorio de matemáticas, esta es la forma como nos damos cuenta cuales problemas tienen o si están realmente aprendiendo, esto sucede con los 4 grupos de matemáticas cada maestro tiene un grupo y otro maestro tiene el mismo grupo pero en laboratorio. Esta es la estrategia que usamos para retroalimentarnos sobre nuestro trabajo y aprendemos unos de otros a través de las ideas que

<p>6.- ¿Le agrada trabajar en colaboración con otros? ¿Cuáles son los beneficios que encuentra de trabajar en colaboración? ¿Cuáles son las dificultades?</p>	<p>cada quien aporta para mejorar.</p> <p>Yo creo que la colaboración es muy importante en cualquier profesión en el siglo 21, si alguien quiere progresar necesita la colaboración de otros y viceversa, yo veo la colaboración como si fuera el lubricante de una maquina ese lubricante es vital para que la maquina funcione. Los beneficios que encuentro son el aprendizaje continuo, siempre estas aprendiendo además involucra retos porque necesitas estar preparado para colaborar esto es un trabajo en equipo. En el departamento de matemáticas no encuentro dificultades no sé si todos los docentes les agrada colaborar pero lo hacemos porque sabemos que representa un beneficio para todos.</p>
<p>7.- ¿Cuándo trabajas en un grupo colaborativo te es permitido tomar decisiones y planes para mejorar tu práctica educativa?</p>	<p>Si, a mi me permiten tomar decisiones sobre cómo enseñar a mis alumnos, el trabajar en colaboración no me quita mi individualidad pero debo estar consciente que tal vez existan mejores formas de enseñar que descubro a través de la colaboración con otros docentes y si es mejor la tomo. Colaboración te permite analizar si tus prácticas educativas son adecuadas o no para el éxito de tus estudiantes y te permite hacer cambios graduales en tu forma de enseñar para mejorar.</p>
<p>8.- ¿Son las practicas colaborativas a las que usted asiste impuestas por directivos y administradores escolares u organizadas por los docentes?</p>	<p>Yo diría que son requeridas más que impuestas, tenemos lo que llamamos <i>clusters</i> que son grupos donde en grupo resolvemos los problemas de nuestra practica basándonos en la experiencia de otros pero también a través del consejo de profesores más experimentados. La colaboración es parte esencial del trabajo docente como puedo yo pedirle a mis alumnos que realicen un trabajo en colaboración si yo no lo hago. Durante la certificación como docente se hace un gran hincapié en este asunto es necesario colaborar para lograr el éxito de los estudiantes, si alguien quiere ser maestro debe estar preparado para colaborar.</p>
<p>9.- ¿Cómo colabora en su escuela?</p>	<p>Compartiendo mis experiencias como docente con otros maestros y buscando en equipo trabajar para encontrar la mejor forma de que los estudiantes aprendan.</p>
<p>10.- ¿Cuentan en la escuela con espacios o áreas o espacios especiales diseñadas para desarrollar el trabajo colaborativo?</p>	<p>La biblioteca, el salón de clases pero no áreas especiales.</p>
<p>11.- ¿Conoces las comunidades de aprendizaje, haz participado en ellas?</p>	<p>Yo creo que tenemos una comunidad de aprendizaje porque nos apoyamos para aprender unos de otros y existen muchos sitios web oficiales</p>

12.- ¿Usted considera que los docentes pueden aprender unos de otros cuando trabajan en colaboración?	donde encontramos información valiosa, también tenemos el apoyo de los directivos escolares que promueven la colaboración. Tal vez el reto más importante es buscar siempre estrategias de colaboración que realmente nos ayuden a mejorar nuestras prácticas educativas para asegurar el éxito de nuestros estudiantes.
13.- ¿Le importa ser observado en su salón de clases?, ¿Por qué?	Sí, realmente lo creo, yo he aprendido mucho y sigo aprendiendo de mis compañeros docentes además van surgiendo nuevas ideas y motivación cuando uno comparte con los demás sus experiencias.
14.- ¿Usted comparte metas, responsabilidades, compromiso y participación con sus colegas para lograr el éxito de la colaboración?	No, no me molesta. Desde que empecé he tenido muchos observadores en clase como el director, los otros maestros de matemáticas, el coach del departamento e inclusive padres de familia que quieren ver cómo van sus hijos en clase o como se comportan. Es importante para mí que alguien pueda decirme que errores o aciertos puedo estar cometiendo al enseñar.
15.- ¿Le gustaría tener más tiempo para compartir con sus colegas en el diseño de estrategias de enseñanza o prefiere tener tiempo para estar en su salón y trabajar solo? ¿Por qué?	Si, nosotros en el departamento de matemáticas impartimos además de la clase el laboratorio donde a través de ejercicios nos damos cuenta si el alumno aprendió lo que vio en clase por lo tanto es responsabilidad del maestro de la clase y de laboratorio comunicarse todo el tiempo para saber las debilidades y fortalezas de los alumnos y planear como mejorar la enseñanza, el compromiso de los docentes es cumplir con la meta de que los alumnos realmente aprendan y esto solo se logra a través de la colaboración docente.
16.- Mencione algunas ventajas del trabajo colaborativo	No creo que necesitemos más tiempo sino mejorar las estrategias de colaboración que usamos. Me gusta trabajar en forma colaborativa pero eso no me quita mi individualidad para buscar las respuestas que necesito.
17.-Mencione algunas desventajas del trabajo colaborativo	Aprendizaje, desarrollo profesional, mejora de las relaciones interpersonales. Creo que compartir ideas, encontrar y resolver las debilidades de nuestros estudiantes, trabajo en equipo y aprendizaje de estudiantes y docentes.
18.- ¿Usted considera que el trabajo colaborativo	Ninguna, algunas veces la comunicación pero eso depende de cada persona de como es y si le gusta ser abierto con los demás o no.

existe en su escuela?	somos una familia, todos tenemos responsabilidades que debemos cumplir pero siempre tenemos ayuda, la cordialidad es muy importante, compartimos nuestros retos diarios de el manejo de clase a demás de el contenido del currículo y es bueno saber que siempre podemos recurrir a alguien para buscar ayuda, somos como una gran familia. No encuentro dificultades pero sí creo que cada persona es diferente y cada quien colabora en diferente grado dependiendo de cómo se sienta o que necesite pero esta escuela promueve mucho la colaboración no solo entre docentes también entre estudiantes.
19.- ¿De qué forma usted considera que los administradores y directivos escolares fomentan el trabajo colaborativo entre docentes?	Nos proporcionan toda la ayuda posible, tenemos las juntas semanales por departamento donde exponemos nuestras dudas o problemas de enseñanza y todos nos ayudan a resolverlos, tenemos también un coach de cada materia que es un profesor especializado que viene al campus 2 veces al mes y nosotros podemos exponerle los problemas que estamos teniendo y nos ayuda a resolverlos, los directivos escolares están siempre atentos y en comunicación con nosotros sobre nuestras necesidades y como mejorar nuestra practica. Ellos crean las oportunidades para colaborar a través de las juntas semanales, juntas de desarrollo profesional.
20.- ¿Cómo usted aprende de otros?	Escuchando, observando, preguntando y teniendo una mente abierta para aprender sabiendo que siempre hay alguien con más experiencia de quien puedes aprender.

Algunas Notas Importantes que surgieron durante la entrevista:

“Yo creo que el tiempo siempre es un problema pero no sé si teniendo más tiempo libre tendríamos una mayor colaboración, yo creo que más bien que a través del tiempo tendremos que encontrar mejores formas de colaborar, mejores estrategias que nos permitan desarrollarnos mejor en el tiempo que tenemos ya que, es muy difícil tener más tiempo libre del que ya tenemos porque sería difícil cumplir con el contenido del currículo. Tenemos juntas de desarrollo profesional 2-3 veces al año donde tenemos que tomar algunos días libres para asistir y no creo que podamos tomar más.

PLC *like networks*, he escuchado de ellas y he sido miembro de algunos grupos en línea es parte del entrenamiento como docente, son grupos donde aprendemos y compartimos nuestras experiencia. Lo bueno de estos grupos en línea es que no necesitas estar cara a cara con los demás miembros del grupo, tu vas a esas fuentes y encuentras todo lo nuevo que hay sobre técnicas didácticas, sobre cómo enseñar tal o cual tema y también puedes leer de las últimas investigaciones educativas que se han hecho y encontrar información sobre como implementar determinadas estrategias en tu salón de clases. La tecnología es muy importante para la colaboración.

Apéndice D.- Formato y fragmento de Entrevista Semiestructurada para el directivo escolar

Nombre:	Directivo escolar- Asistente del director.
Grado educativo y materia que imparte	Asistente del director
Formación académica	Psicología con certificación docente por el estado de Texas

- 1.- ¿Qué tan frecuente se llevan a cabo las juntas de desarrollo profesional?
Se llevan a cabo 2-3 veces al año aquí en la escuela y antes del inicio del año escolar en el edificio principal del distrito pero todo el tiempo tenemos juntas de apoyo a los docentes como manejo de grupo y estas son después de clases.
- 2.- ¿Que propósito tienen las juntas departamentales?
Que los docentes resuelvan los problemas de enseñanza en equipo, que los más experimentados ayuden a los de menos experiencia y que todos participen en las decisiones de enseñanza.
- 3.- ¿Qué entiende por colaboración?
Cuando los docentes de asignaturas diferentes se reúnen para relacionar el currículo a todas las materias por ejemplo, como pueden aplicar lo aprendido en historia a la clase de matemáticas.
- 4.- ¿Cree que la colaboración es importante en el éxito escolar?
Sí, es muy importante para fomentar la comunicación y trabajo entre los docentes de todas las asignaturas y de esta forma crear estrategias para mejorar el aprendizaje del alumno en todas las materias.
- 5.- ¿Considera que en su escuela está presente la cultura de colaboración?
Sí, se promueve a través de reuniones semanales donde los docentes exponen los problemas que enfrentan en su salón de clases y piden ayuda u ofrecen ayuda para resolverlos, el objetivo es que los docentes más experimentados ayuden a los de menos experiencia. También se discute como implementar nuevas estrategias de enseñanza como el ABP.
- 6.- ¿Qué tipo de estrategias colaborativas son utilizadas por los docentes en sus reuniones?
La observación y las reuniones semanales así como las de desarrollo profesional, algunos maestros en su tiempo libre se ofrecen para ser ayudantes de los docentes con más experiencia y de esta forma aprenden de ellos.
- 7.- ¿Considera que los docentes aprenden unos de otros?
Sí, claro que sí, yo aprendí mucho de otros docentes sobre manejo de grupo y técnicas didácticas sin embargo, a no todos les gusta ser enseñados en forma abierta así que ellos prefieren la observación para aprender.
- 8.- ¿De qué forma usted como directivo escolar promueve la colaboración entre docentes?
Bueno pues, siempre se procura escuchar las necesidades de los docentes, se les brinda todo el apoyo que está disponible como cursos de actualización y desarrollo profesional así como se les ofrece a los docentes cursos en diferentes universidades para que avancen profesionalmente todo esto es cubierto por el distrito escolar.
- 9.- ¿Considera que los docentes cuentan con los requerimientos necesarios de tiempo y espacio para la colaboración?
Sí, por lo menos una hora por semana.....es difícil conseguir más tiempo para colaborar.
- 10.- ¿Qué tipo de cultura escolar prevalece en su institución?
Cada docente es diferente algunos son más autónomos o individuales que otros pero al final todos entienden que hay que trabajar en colaboración para conseguir el éxito de la escuela en todos los sentidos.
- 11.- ¿Qué ventajas observa en la colaboración docente?
Comunicación y ayuda mutua, trabajo en equipo ya que saben que para lograr sus metas deben presentar

al director un plan específico de trabajo para lograr que se brinde el máximo apoyo.

12.- ¿Qué desventajas observa en la colaboración docente?

Ninguna, solo el tiempo y que no todos los docentes tienen una actitud abierta a colaborar.

13.- ¿Son las prácticas colaborativas impuestas por la administración o requeridas por el docente?

Son impuestas pero necesarias y los docentes entienden que las necesitan y ven el efecto positivo que tienen sobre el aprendizaje de ellos y por lo tanto de sus alumnos.

Los docentes saben que al colaborar con sus compañeros docentes todos van a aprender.

Apéndice E.- Fragmento del Proceso de Codificación y Categorización

Categoría	Subcategoría	Algunos Códigos utilizados	Fragmentos de entrevista utilizados para establecer códigos.
Aprendizaje Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Trabajo en equipo • Formación docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mente abierta. • Aprender de la experiencia. • Responsabilidad • Pro actividad. • Todos aprendemos de todos. 	<p>“Aprender al compartir experiencias”.</p> <p>“Trabajar en equipo para conseguir una meta común”.</p> <p>“Yo creo que aprendo más cuando pregunto a otro maestro con más experiencia su opinión”.</p> <p>“Yo voy aprendiendo nuevas formas de enseñar”.</p> <p>“Creo que es importante que trabajemos en equipo así todos aprendemos”.</p> <p>“Colaborar con docentes de diferentes áreas para lograr el aprendizaje”.</p> <p>“No siempre se aprende de docentes con más experiencia</p>
Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión docente • Motivación • Actitud 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de elegir. • Ayuda mutua • Apoyo • Confianza y respeto. • Entrenamiento. • Sentimiento de competencia laboral. 	<p>“Observo y analizó para tomar la decisión”.</p> <p>“Buscar ayuda”</p> <p>“Los otros docentes me han ayudado mucho a mejorar”.</p> <p>“Tenemos varios entrenamientos al año”.</p> <p>“Ideas, Motivación al compartir experiencias”.</p> <p>“Buscamos tiempo y espacio para colaborar”.</p> <p>“Aprendizaje cuando se trabaja en equipo”.</p> <p>“Sí, me gusta mucho mi trabajo aquí porque todos somos una familia”.</p> <p>“Tú tienes la libertad de enseñar a tus alumnos”.</p> <p>“Depende de la persona, con la oportunidad que se dé para aprender”.</p>
Comunicación y Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades • Necesidades • Escuchar • Cordialidad • Respeto a la autonomía • Apoyo de directivos 	<p>“Los docentes deben comunicarse para saber fortalezas y debilidades”.</p> <p>“La colaboración ayuda a mejorar las relaciones interpersonales”.</p> <p>“La colaboración depende de cada persona, lo que siente o lo que necesita”.</p> <p>“diferentes formas de comunicación: escuchando, observando y</p>

Contexto escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas • Espacios • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las herramientas tecnológicas. • Comunidades de aprendizaje • Necesidad de lugares especiales • La tecnología como herramienta para colaborar. • Actividades extracurriculares. 	<p>preguntando".</p> <p>"Los directivos escolares están siempre atentos".</p> <p>"Tenemos un coach, un profesor especializado".</p> <p>"Los docentes deben comunicarse para adaptar sus clases a lo que necesita el alumno".</p> <p>"La comunicación es necesaria para salir adelante".</p> <p>"La comunicación depende de cada persona".</p> <p>"La tecnología es muy importante para la colaboración".</p> <p>"Aprender a través de otros medios"</p> <p>"No tenemos lugares especiales"</p> <p>"El salón de clases es suficiente"</p> <p>"Grupos en línea-parte del entrenamiento docente"</p> <p>"Tú vas a fuentes y encuentras todo lo nuevo que hay sobre técnicas didácticas".</p> <p>"El tiempo siempre es un problema".</p> <p>"Puedes aprender, hay muchos websites".</p> <p>"Me gustaría tener más tiempo para observar".</p> <p>"No hay suficiente tiempo siempre estamos ocupados".</p> <p>"Yo tengo suficiente tiempo ya que solo doy tres clases".</p>
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Apéndice F.- Matriz de triangulación de datos

Categorías	Subcategorías	Datos de entrevistas	Datos de observaciones	Literatura
Aprendizaje Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Trabajo en equipo • Formación docente 	<p>¿Comparte responsabilidades, metas, participación y compromiso con sus colegas para asegurar el éxito de la colaboración? Docente 5: "Si, compartimos responsabilidades, compromisos y metas para lograr que nuestros estudiantes aprendan y pasen los exámenes estatales que son muy importantes. Nosotros tenemos que estar comprometidos para lograr el éxito de los estudiantes. Planeamos juntos como motivar a los estudiantes a aprender. Docente 3 "Yo creo que la colaboración es muy importante en cualquier profesión en el siglo 21, si alguien quiere progresar necesita la colaboración de otros y viceversa, yo veo la colaboración como si fuera el lubricante de una maquina ese lubricante es vital para que la maquina funcione.</p>	<p>Se observa un compromiso genuino de algunos de los docentes por lograr una colaboración exitosa pero también es notorio que no todos los docentes participan activamente en el proceso.</p> <p>Los docentes participantes en este estudio provienen de diferente formación académica sin embargo, todos ellos entienden la importancia de colaborar para mejorar el aprendizaje además lo ven como parte de su formación profesional ya que es parte de su certificación como docentes.</p>	<p>Waldron y Mc Lesky (2010) que definen la colaboración como un proceso difícil que requiere un compromiso de trabajo y apertura entre docentes y administrativos para lograr una mejora educativa es decir, una comunidad de aprendizaje.</p>
Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión docente • Motivación • Actitud 	<p>¿Consideras que las prácticas colaborativas te ayudan a tener un mejor desarrollo profesional? Si, realmente lo creo. Los estudiantes aprenden de mí y yo aprendo de otros maestros en la misma forma.</p>	<p>Observación: Cuándo se utilizan estrategias de colaboración también se fomenta la confianza, la responsabilidad y el compromiso de los docentes para enseñar y</p>	<p>Fullan (2007) menciona que los docentes deben reflexionar sobre sus concepciones acerca del proceso de enseñanza-</p>

			aprender de sus iguales. Los docentes trabajaron en equipos y se observo como los menos experimentados recurrían a los de más experiencia para resolver dudas y buscar apoyo ratificando los datos obtenidos posteriormente de las entrevistas donde manifiestan el aprendizaje que obtienen de sus colegas cuando trabajan en colaboración.	aprendizaje y que esto los lleve a prácticas colaborativas buscando mejorar estas concepciones. Klentschy (2005) sobre la importancia de promover reuniones donde las opiniones de los docentes sean escuchadas y tomadas en cuenta para la toma de decisiones importantes para el centro escolar.
Comunicación y Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo 	¿Cómo cree usted que los administradores y directivos escolares ayudan a mantener el trabajo colaborativo en la escuela? Docente 4 "Si, el director es un buen líder que se preocupa por cómo nos sentimos y nuestras necesidades, ellos nos hacen trabajar juntos a través de actividades como preparar clases especiales como un concurso de matemáticas donde todos nos sentamos y diseñamos como nos gustaría que fuera y nos ayudamos. ¿Cómo aprendes de otros? , las respuestas	Durante las observaciones que se realizaron de las juntas departamentales se pudo constatar que los administradores escolares brindan diversos cursos a los docentes durante diferentes periodos del año con el fin de aumentar su desarrollo profesional. En lo referente al liderazgo compartido se observo como la	La comunicación debe estar basada en el diálogo constructivo y la sensación de apoyo mutuo esto, según Mc Cotter (2001) promueve un intercambio intelectual y social entre colegas produciendo se así un aprendizaje

		<p>obtenidas se pueden resumir en la siguiente Docente 1 "Preguntando, escuchando y observando creo que uno aprende mucho de otros docentes". El docente 3 respondió: " Escuchando, observando, preguntando y teniendo una mente abierta para aprender sabiendo que siempre hay alguien con más experiencia de quien puedes aprender".</p>	<p>docente coordinadora procura formar grupos de dos docentes uno más experimentado que el otro y les solicita la preparación de determinados temas del currículo que después exponen ante los otros docentes y se analiza entre ellos cual es la mejor forma de enseñar, de esta forma, menciona la coordinadora del grupo se comparte la responsabilidad de la enseñanza, se fomenta la creatividad del docente y se aprende al mismo tiempo.</p>	<p>continuo y real. Fullan (2006) al igual que Waldron y Mcleskey (2010) que hablan sobre la importancia del liderazgo como un medio para mantener una comunidad de aprendizaje exitosa, si bien esta no es una tarea fácil los administradores y directivos del centro escolar deben estar dispuestos a modificar la organización escolar ofreciendo un liderazgo compartido entre los miembros del grupo con el fin de que los participantes adquieran la confianza, compromiso y respeto que los lleve a una actitud de apertura ante el cambio. Diversos autores</p>
Contexto escolar	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas tecnológicas 	¿Conoces las comunidades de	A través de las observaciones	

<ul style="list-style-type: none"> • Espacios • Tiempo 	<p>aprendizaje, haz participado en ellas?</p> <p>Docente 3 "He escuchado de ellas y he sido miembro de algunos grupos en línea es parte del entrenamiento como docente, son grupos donde aprendemos y compartimos nuestras experiencia. Lo bueno de estos grupos en línea es que no necesitas estar cara a cara con los demás miembros del grupo, tu vas a esas fuentes y encuentras todo lo nuevo que hay sobre técnicas didácticas, sobre cómo enseñar tal o cual tema y también puedes leer de las últimas investigaciones educativas que se han hecho y encontrar información sobre como implementar determinadas estrategias en tu salón de clases. La tecnología es muy importante para la colaboración.</p> <p>¿Le gustaría compartir más tiempo trabajando con colegas diseñando estrategias de enseñanza?</p> <p>Docente 3 " Yo creo que el tiempo siempre es un problema pero no sé si teniendo más tiempo libre tendríamos una mejor colaboración, yo creo que más bien que a través del tiempo tendremos que encontrar mejores formas de colaborar, mejores estrategias que nos permitan desarrollarnos mejor en el tiempo que tenemos ya que, es muy difícil tener más tiempo</p>	<p>realizadas durante las juntas departamentales y la de desarrollo profesional se pudo constatar que el centro escolar cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para favorecer las estrategias colaborativas cada docente ,directivo y administrador del centro escolar cuenta con una laptop proporcionada por el distrito escolar la cual está configurada con paquetes computacionales que brindan información importante sobre estrategias de enseñanza y sobre el currículo a desarrollar.</p> <p>Otro punto importante que se observo fue que durante la junta de desarrollo profesional cuya duración fue de tres horas y para lo cual solo se laboro medio día algunos docentes estaban comiendo durante la reunión manifestando que no tenían tiempo para</p>	<p>como Mc Cotter (2001) y González-Isasí (2013) mencionan que la colaboración no solamente se limita al centro escolar sino que puede traspasar sus fronteras a través de, por ejemplo, las comunidades de práctica que se desarrollan a través de medios electrónicos o fuera de la escuela donde participan docentes de diferentes centros, grados escolares y con diferentes grados de experiencia. El tiempo es uno de los factores que más influye en las prácticas de colaboración respecto a esto la NCLE en su reporte del 2013 muestra que el 77% de</p>
--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

libre del que ya tenemos porque no podríamos cumplir con el contenido del currículo.

todo, por otro lado los docentes concuerdan que si tuvieran más tiempo para colaborar no podrían cumplir con el currículo y los estándares de la rendición de cuentas.

los docentes y directivos escolares en EU valoran el tiempo que se dedica a colaborar con sus colegas sin embargo también reporta que cada vez es más corto el tiempo que tienen para colaborar.

Apéndice G.- Currículum Vitae

Alma Manuela Pérez Espinosa

Originaria de Monterrey Nuevo León México, obtuvo el título de Químico Clínico Biólogo en la Facultad de Medicina de la UANL de la cual se graduó en 1992. La investigación titulada El trabajo colaborativo como promotor del aprendizaje continuo del docente es la que se presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en educación con especialidad en enseñanza de las ciencias. Su experiencia laboral se ha desarrollado en el área clínica del año 1992 a 2000 desempeñándose como encargada de análisis clínicos así como ocupando puestos administrativos y de manejo de personal.

En el año 2001 mueve su residencia a la ciudad de Houston Texas donde labora desde el año 2002 como Asistente de Investigación en el Departamento de Genética Humana y Molecular en el *Baylor College of Medicine*. Actualmente participa en diversos proyectos de investigación relacionados a encontrar las causas y posibles tratamientos de enfermedades neurodegenerativas como el Alzheimer, enfermedad de Huntington, Spinocerebelar ataxia y Parkinson entre otras. Al tener la oportunidad de entrar al mundo de la ciencia básica surgió también la necesidad de transmitir el interés por descubrir las maravillas del cuerpo humano a niños y jóvenes buscando de esta forma motivar no solamente su deseo de aprender sino también de innovar y de contribuir al descubrimiento de nuevas terapias que ayuden al control o erradicación de enfermedades que afectan principalmente a la especie humana.