



**ORIENTACIONES PARA
EL TRABAJO COLEGIADO**
Guía para docentes y
directivos de instituciones
educativas públicas del
nivel secundaria

Índice

Presentación

Introducción

Competencias y desempeños

1 Unidad 1: Sentido e importancia del trabajo colegiado

1.1 Reflexión desde la experiencia

1.2 Reflexión teórica

¿Qué es el trabajo colegiado?

¿Qué lugar ocupa la dimensión colegiada en la nueva visión de la docencia?

¿Por qué desarrollar trabajo colegiado en la institución educativa?

¿Qué normas educativas sustentan el desarrollo del trabajo colegiado?

1.3 Reflexión para la transformación de la práctica

2. Unidad 2: Características del trabajo colegiado y condiciones para su desarrollo

2.1 Reflexión desde la experiencia

2.2 Reflexión teórica

¿Qué caracteriza un buen trabajo colegiado?

¿Cuáles son las principales resistencias y dificultades del trabajo colegiado?

¿Qué factores influyen en el buen desarrollo del trabajo colegiado?

2.3 Reflexión para la transformación de la práctica

3. Unidad 3: Implementación del trabajo colegiado

3.1 Reflexión desde la experiencia

3.2 Reflexión teórica

¿Cómo organizar el trabajo colegiado?

¿Cómo desarrollar el trabajo colegiado?

¿Qué asuntos abordar durante el trabajo colegiado?

¿Qué estrategias utilizar durante el trabajo colegiado?

¿Cómo gestionar el trabajo colegiado?

3.3 Reflexión para la transformación de la práctica

4. Unidad 4: El trabajo colegiado y las comunidades profesionales de aprendizaje

4.1 Reflexión desde la experiencia

4.2 Reflexión teórica

¿Cómo aporta el trabajo colegiado a los procesos de formación situada?

¿Cómo aporta el trabajo colegiado al fortalecimiento de desempeños docentes?

¿Cómo aporta el trabajo colegiado a la constitución y consolidación de una comunidad profesional de aprendizaje?

4.3 Reflexión para la transformación de la práctica

5. Bibliografía

DOCUMENTO ELABORADO POR:

Rossana Zurita

Presentación

Estimadas y estimados docentes,

La Dirección de Educación Secundaria de la Dirección General de Educación Básica Regular del Ministerio de Educación con apoyo de Unicef Perú y el Instituto de Estudios Peruanos, ofrece esta guía dirigida a docentes y directivos de las instituciones educativas públicas de educación secundaria con la finalidad de que implementen las orientaciones que propone para mejorar el desarrollo del trabajo colegiado.

Nuestro deseo es que, a través de la lectura de estas orientaciones, reconozcan al trabajo colegiado como una práctica clave que contribuye a la mejora de sus acciones y decisiones pedagógicas y de los aprendizajes de sus estudiantes, comprendan a profundidad lo que implica su desarrollo e implementen esta estrategia como un espacio de encuentro, diálogo, y toma de decisiones que les convoca en su itinerario de vida institucional.

Recomendamos leer cada capítulo de este documento en diálogo con lo que vienen haciendo durante las horas de trabajo colegiado. Es decir, reflexionar sobre lo que hacen y saben con los aportes teóricos y prácticos que compartimos. De esa manera, podrán revisar sus interpretaciones, creencias y prácticas, resolver inquietudes, validar su experiencia y/o evaluar nuevas posibilidades de desarrollo del trabajo colegiado en su contexto específico.

¡Esperamos que disfruten de las orientaciones y acciones de implementación del trabajo colegiado!

Introducción

El trabajo colegiado para la docencia constituye un espacio permanente de organización, reflexión, toma de decisiones, aprendizaje colaborativo y construcción de apuestas compartidas, e impulsa procesos de autoformación y de mejora continua. Su implementación permite al colectivo docente reflexionar sobre su práctica y sus procesos de enseñanza, adquiriendo de esa forma una cultura profesional enfocada en la revisión de los propósitos de aprendizaje de sus estudiantes, de sus logros y dificultades.

Precisamente por eso, genera más y mejores resultados de lo que pueden hacer las y los docentes como individuos trabajando cada uno por su cuenta, de manera fragmentada, aislada o individual. Transitar a una práctica de trabajo colegiado robustecida permitirá al colectivo docente construir saberes pedagógicos más pertinentes para la mejora educativa en el contexto en el que ejerce como profesional de educación.

Con esa finalidad esta guía presenta definiciones, sustento, características y metodologías para su implementación. Además, en cada capítulo se ofrecen preguntas para la reflexión, aportes teóricos y ejemplos prácticos para activar procesos de reflexión de la práctica, recuperación de saberes construidos en la experiencia, construcción de conceptos centrales y definición de nuevas posibilidades de acción orientadas a la mejora continua de la práctica docente.

Este documento cuenta con cuatro capítulos. En el primero, se aborda el sentido e importancia del trabajo colegiado para la profesión docente y las instituciones educativas, y su incidencia en el desarrollo y mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes del nivel secundaria. En el segundo, se precisan las características de un buen trabajo colegiado, las condiciones para su desarrollo y recomendaciones para enfrentar resistencias y dificultades en torno a esta estrategia. El capítulo tres se centra en la implementación del trabajo colegiado y describe pautas para su organización y desarrollo, una propuesta de asuntos y estrategias importantes de abordar y usar, y una ficha sugerida como herramienta para la gestión de esta estrategia. En el cuarto capítulo se aborda cómo el trabajo colegiado es una estrategia fundamental para emprender procesos de formación docente situada y fortalecer desempeños docentes; así como, para avanzar hacia la consolidación de comunidades profesionales de aprendizaje. Finalmente, se ha colocado la bibliografía y normativa vinculada al trabajo colegiado.

Unidad 1

Sentido e importancia del trabajo colegiado

1.1. Reflexión desde la experiencia

Les invitamos a leer la siguiente situación:



Desde hace algunos años las y los docentes de la institución educativa del nivel secundaria “Santa Rosa de Quives” tienen como parte de su horario semanal dos (2) horas para el trabajo colegiado.

Rosa es parte del equipo docente y nos comenta lo que ella y sus colegas piensan de esas horas de trabajo *“Nosotros sabemos que el desarrollo del trabajo colegiado es obligatorio, pero a veces tenemos dificultades para organizarnos y aprovechar mejor el tiempo que tenemos. En algunas ocasiones aprovechamos el tiempo para planificar nuestras sesiones y preparar nuestros materiales, otras veces realizamos documentación que se nos solicita, o coordinamos el desarrollo de algún evento o actividad”*.

Juan, otro profesor del colegio, comenta que algunos asuntos que tratan en esas horas surgen de manera espontánea y su tratamiento es ocasional e incluso superficial. A esto añade que, en algunas ocasiones, a las o los profesores que están en horas de trabajo colegiado se les pide reemplazar a un profesor ausente o atender a los padres y madres de familia.

A partir de la situación leída reflexionen y respondan las siguientes preguntas:

1. **¿Están de acuerdo con cómo están desarrollando el trabajo colegiado en esa institución educativa? ¿Por qué?**

2. **¿Identifican algún parecido entre la experiencia de trabajo de colegiado de Rosa y Juan con la de ustedes? ¿Cómo es el trabajo colegiado en su institución educativa?**

3. **¿Consideran que el trabajo colegiado que realizan actualmente en su institución educativa les está ayudando a mejorar su práctica pedagógica? ¿Por qué?**



1.2. Reflexión teórica

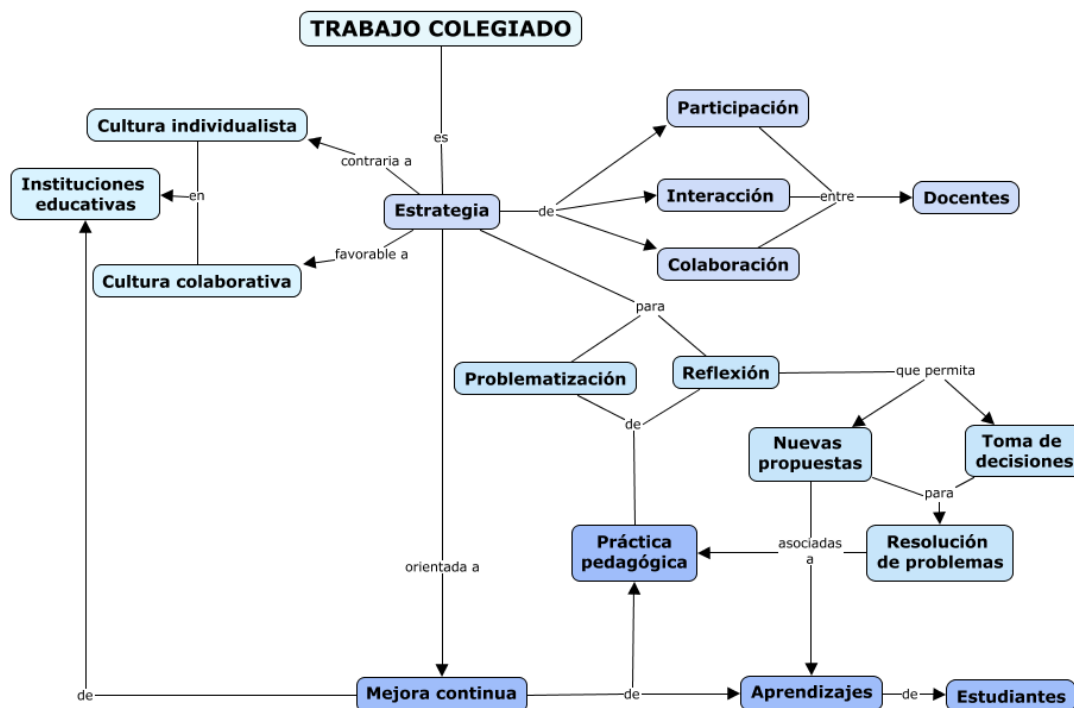
¿Qué es el trabajo colegiado?

“Los docentes crean una fuerza colectiva para mejorar su formación, apoyan el trabajo del otro (...) se desarrolla un ambiente de confianza que proporciona una base para la indagación y la reflexión sobre las propias prácticas del docente, permitiendo a los profesores asumir riesgos, resolver problemas y atender a los dilemas en su práctica”
Darling-Hammond (2017: 10)

Varios autores han aportado con la definición de trabajo colegiado y manifiestan: Es una estrategia con la que se pretende que las escuelas transiten de una cultura individualista a una colaborativa y un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre docentes en la búsqueda de mejora institucional (Fierro, 1998). Es un espacio de reunión e interacción entre docentes donde se dialoga, problematiza y reflexiona sobre la práctica docente y se colabora en la generación de propuestas que apoyen en la resolución de problemáticas asociadas a la enseñanza, el aprendizaje y la función docente (Becerra-Chávez y Hernández-Hernández, 2018, y Martínez, et al., 2019). Consiste en la reunión de todos los actores de una institución que están directamente relacionados con la enseñanza, con la finalidad de generar espacios de reflexión sobre la propia práctica para desarrollar nuevas ideas, propuestas, resolver problemas y enriquecer el trabajo de cada uno de los participantes del colegiado (Robustelli, s/f, citado en Rodríguez y Barraza, 2015).

Una síntesis de los aportes revisados se presenta en el siguiente esquema:

Figura 1. Síntesis de aportes sobre el Trabajo Colegiado



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, entendemos el trabajo colegiado como una estrategia de interacción, reflexión, colaboración y toma de decisiones entre docentes, que les permite resolver problemas y desarrollar iniciativas o plantear nuevas propuestas pertinentes a las necesidades de su práctica pedagógica y de aprendizaje de sus estudiantes. Al respecto y de acuerdo con el hallazgo de Barraza (2012), el trabajo colegiado es un espacio que impulsa procesos de mejora continua y de desarrollo profesional de las y los docentes. Para tal efecto, en esta estrategia se promueve la construcción de saberes pedagógicos situados que hacen posible la redefinición y mejora del trabajo docente; así como, el fortalecimiento de la institución educativa.

Esta estrategia se sustenta en el reconocimiento de la docencia como una profesión social e institucional, en la que el o la docente interactúa con sus colegas para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. En su desarrollo expresan sus inquietudes y propuestas para arribar a acciones de mejora de la tarea profesional que los congrega.



Fuente: <https://www.dreim.gob.pe/dreim/noticias/minedu-aprueba-orientaciones-para-trabajo-remoto-de-docentes/>

¿Qué lugar ocupa la dimensión colegiada en la nueva visión de la docencia?

“El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios —los estudiantes— aprendan y adquieran las competencias previstas. Su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación que se advierte en la vida institucional posibilita el trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.” Minedu, 2012: 13

El Marco del Buen Desempeño Docente peruano (2012), reconoce a la docencia como un quehacer complejo que requiere además de una actuación reflexiva, autónoma y crítica, y una capacidad de decidir en contexto, de una actuación colectiva para el funcionamiento de la institución educativa. Por esa razón se la reconoce como una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional con sus pares cuya finalidad es asegurar que sus estudiantes aprendan y adquieran las competencias previstas (pp. 12-13).



Fuente: <https://andina.pe/agencia/noticia-minedu-transfiere-s-92-millones-a-regiones-para-pagar-a-9000-docentes-encargatura-767047.aspx>

Según León (2005) la colegiada, rasgo fundamental e inherente a toda profesión, llevada de forma responsable y sistemática, configura un proceso paulatino de transformación de la identidad, de la capacidad y del desarrollo profesional; como un proceso que se nutre de su propia práctica, reflexionada e interrogada en un colectivo que no es ajeno a la cotidianidad laboral. En este marco el trabajo colegiado, permitirá explorar el uso de la razón y los sentimientos que embargan a cada sujeto, mismo que posee cierto cúmulo de capacidades muchas veces ignorada y fuertes necesidades de expresión con respecto a su modo de hacer y de concebir la tarea y la problemática educativa.

La práctica colegiada concretada en comisiones, grupos de trabajo y asambleas, es una oportunidad para que las y los docentes colaboren, se organicen y tomen decisiones, a partir de expresar su voluntad en un contexto de diversidad. Para esto, realizan procesos reflexivos que les permite tomar conciencia crítica personal y grupal de su práctica y las creencias que las sustentan, lo cual es una oportunidad para arribar a transformaciones de sus relaciones y la realidad institucional. En ese sentido, el trabajo colegiado es una instancia en la que las y los docentes comprenden que el resultado de su labor individual depende de lo que sus pares realicen o puedan realizar, y que esto, a su vez, depende de lo que cada uno o una haga o pueda hacer. De esta manera, lograr el perfil y las competencias de sus estudiantes, aspiración de todas y todos de la institución educativa, será posible si las y los docentes ejercen su profesión desde una perspectiva colegiada.



http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf

El ejercicio de la profesión docente demanda de procesos colectivos en los que se comparte la visión, misión y valores por lo que su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye a los propósitos institucionales. En ese sentido, es en los espacios sociales y laborales que la institución educativa promueve que la construcción de la identidad y compromiso profesional de las y los docentes.



“Las prácticas colaborativas en la institución educativa son efectivas pues tienen que ver con lo que hacen los docentes y directivos cuando trabajan juntos para desarrollar prácticas efectivas de aprendizaje, analizan lo que acontece realmente en las aulas, y velan por que no solo su actuación individual sino la de todo el colectivo, se realice bien.” (Calvo, 2014)

Los nuevos enfoques de formación dan preeminencia a la formación de comunidades de aprendizaje que sostengan el desarrollo de las capacidades de las y los docentes. Por esta razón se considera al trabajo colegiado entre maestros en las instituciones educativas como espacios efectivos de desarrollo profesional (Unesco, 2019). En ese sentido, el trabajo colegiado no puede ser una reunión de carácter administrativo ni tampoco un escenario de lucha política, academicista o ideológica. El trabajo colegiado debe ser un espacio especial de indagación, investigación y acción pedagógica que potencie la necesidad de formación interdisciplinaria entre los maestros, con posibilidades de ir desde la búsqueda de bibliografía actualizada hasta la intervención de agentes externos, asesores o especialistas en alguna temática educativa. Además, exige incrementar el trabajo en equipo que agregue unidad y equidad en el proceso de acción, con compromiso y responsabilidad de todos, para el logro de objetivos compartidos (Leon, 2005).

Docentes trabajando juntos en las instituciones educativas son la base firme y sostenible para promover cambios en ellas. Por ello, el trabajo colegiado se constituye en una instancia para el desarrollo de autonomía colegiada que permite a las y los docentes de la institución educativa aprender de manera conjunta formas significativas y valiosas para atender las necesidades de sus estudiantes y las demandas de la comunidad en la que trabajan, a partir de reflexionar sobre su propia práctica de manera sostenida en el tiempo. A través de estrategias colaborativas e intencionalmente organizadas, el trabajo colegiado, cohesiona los esfuerzos individuales y define una ruta segura para el logro de los propósitos educativos. Por eso, eso es un pilar importante para la mejora continua de la práctica docente, la transformación de la enseñanza y de la institución educativa en su conjunto.

En esta instancia se comparten conocimientos, experiencias y problemas relacionados con metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia. Se desarrollan capacidades de diálogo y de contraste de puntos de vista hasta llegar a acuerdos y definir metas específicas para el aseguramiento de la mejora de los aprendizajes. Esto incide en una mejor atención a las necesidades educativas de sus estudiantes y, en consecuencia, en la reducción de los índices de desaprobación, inasistencias y abandono escolar.



Fuente: <https://www.elpaisano.pe/educacion/cuanto-gana-un-profesor-en-el-peru-2022/>

En definitiva, el trabajo colegiado propicia el desarrollo profesional y orienta a las instituciones educativas hacia una mayor autonomía, lo que le permite atender sus propias necesidades y avanzar hacia calidad en la educación. Además, cuando los docentes acuerdan formas de trabajo comunes, el clima institucional mejora y se identifican con mayor claridad las relaciones entre las tareas que estos desempeñan en el aula y fuera de ella.



Fuente: De Guillermo Arévalo - Trabajo propio, CC BY-SA 4.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=99634244>

De lo anterior, se entiende que el trabajo colegiado impulsa el fortalecimiento de desempeños y el intercambio de experiencias. Es un espacio de desarrollo de la identidad de la profesión docente, en la medida que consolida colectivos docentes que en su práctica cotidiana construyen y reafirman su compromiso con la educación de sus estudiantes en un contexto o ámbito específico de ejercicio profesional.

¿Qué documentos de política educativa han contribuido a la constitución y desarrollo del trabajo colegiado en las instituciones educativas del país?

Los siguientes documentos de política educativa dan cuenta de la incorporación del trabajo colegiado en las IIEE. En ese sentido, estos documentos se constituyen en referentes históricos de la progresiva incorporación del trabajo y respaldan su realización.

Año	Documento	Referencia al trabajo colegiado
2012	Marco del buen desempeño docente MBDD Presenta la visión de la docencia para el país y las competencias profesionales docentes organizadas en 4 dominios.	En el Dominio 3 <i>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</i> , se precisa que corresponde a todo docente participar activamente de la gestión pedagógica y apoyar el trabajo de sus colegas, en el marco de una formación entre pares. De esta manera, este dominio se constituye como un referente para el desarrollo del trabajo colegiado (Minedu, 2020).
2016	Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica. Con Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU	Fue la norma que incorporó el trabajo colegiado como una actividad en el marco de la estrategia de formación con acompañamiento pedagógico para las y los docentes de las instituciones educativas que forman parte de las intervenciones priorizadas por el Minedu: Soporte Pedagógico Urbano (dirigido a las primarias polidocentes urbanas), Soporte Pedagógico Intercultural (dirigido a

		las escuelas de educación intercultural bilingüe), Acompañamiento Pedagógico Unidocente y Multigrado, Soporte Pedagógico a la Secundaria Rural, y Jornada Escolar Completa (Unesco, 2019).
2019	<p>Norma que establece disposiciones para el desarrollo del acompañamiento pedagógico en instituciones educativas focalizadas de la educación básica regular, para el periodo 2020-2022.</p> <p>Con Resolución de Aprobación 290-2019-MINEDU</p>	<p>Presenta la Reunión de Trabajo Colegiado (RTC) como estrategia formativa para la articulación con la gestión institucional y el liderazgo pedagógico del directivo.</p>
2021	<p>Documento normativo “Procedimientos para la elaboración y aprobación de cuadro de horas pedagógicas en las instituciones públicas del nivel secundaria de la Educación Básica Regular y del ciclo avanzado de Educación Básica Alternativa”</p> <p>Con Resolución Viceministerial N° 315-2021-MINEDU¹.</p>	<p>Estableció el trabajo colegiado como una actividad que complementa las sesiones de aprendizaje en las instituciones educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secundaria JEC son 2 horas de trabajo colegiado entre docentes de la misma área curricular y con áreas afines, y de tutoría para la atención tutorial integral a los estudiantes y atención a las familias. - Secundaria JER y de EIB realizan entre 1 o 2 horas de trabajo colegiado. - Instituciones educativas de secundaria rural SER cuentan con 2 horas de trabajo colegiado.
2021	<p>“Disposiciones para los comités de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica”</p> <p>Con Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU</p>	<p>Estableció que corresponde al comité de gestión escolar, gestionar las prácticas vinculadas al Compromiso de Gestión Educativa CGE 4, entre las cuales está el promover el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes. De esta manera concentra funciones y competencias ligadas a la organización de espacios de trabajo colegiado, entre otros, a lo largo del año y la calendarización del tiempo lectivo. Así entre las funciones de este comité encontramos “Propiciar la generación de Comunidades de Aprendizaje para fortalecer las prácticas pedagógicas y de gestión, considerando las necesidades y características de los estudiantes y contexto donde se brinda el servicio educativo”.</p>

¹ Para más información revisar su o sus modificatorias.

1.3. Reflexión para la transformación de la práctica



Luego de leer la sección anterior les invitamos a reflexionar y responder las siguientes preguntas de manera colegiada:

1. Considerando cómo realizan el trabajo colegiado en su institución educativa, expliquen si este responde a la finalidad y características descritas en esta unidad.

2. Considerando que el trabajo colegiado aporta a la mejora profesional expliquen qué desempeños docentes podrían fortalecer desde esta estrategia

3. ¿De qué manera explicarían a otros colegas sobre los aportes del trabajo colegiado?

Unidad 2

Características del trabajo colegiado y condiciones para su desarrollo

2.1. Reflexión desde la experiencia



Les invitamos a leer la siguiente situación:

Luego de reflexionar sobre el trabajo colegiado, los profesores de la institución educativa del nivel secundaria “Santa Rosa de Quives” reconocen la utilidad del trabajo colegiado para su desarrollo profesional y el de su institución educativa. No obstante, ellos creen que hay situaciones y condiciones que están afectando su desarrollo. En una conversación el profesor Augusto dice *“Aquí no estamos aprovechando el tiempo que tenemos para el trabajo colegiado. A veces no logramos discutir los temas que nos preocupan porque la reunión empieza tarde o porque nos quedamos anclados en un tema que quizás no es tan relevante. Incluso, hay veces que volvemos sobre esos temas porque algunos que no asistieron necesitan enterarse para opinar”*. Por otra parte, la profesora Patricia opina que, lo que está faltando es disposición para realizar las reuniones colegiadas ya que muchas veces no hay participación y falta compromiso. En este diálogo, la profesora Teresa concluye, *“Entonces, hay que organizar mejor el tiempo, los temas y las responsabilidades durante las horas colegiadas”*.

A partir de la situación reflexionen y respondan:

1. **¿Cuáles son las principales dificultades que han podido identificar en su institución educativa para el buen desarrollo del trabajo colegiado?**

2. **¿Qué posibilidades tienen de afrontar y superar esas dificultades? ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes poseen que les ayudará en ese cambio?**

3. **Describan cómo sería una buena reunión de trabajo colegiado. Luego, señalen las características por las que dicen que es una buena reunión:**

Descripción de una buena reunión de trabajo colegiado:	Características por las que se dice que es una buena reunión:

2.2. Reflexión teórica



¿Qué caracteriza un buen trabajo colegiado?

“(…), se realiza entre colegas, entre pares, implica relaciones de horizontalidad, centrado en el liderazgo académico, requiere credibilidad, reconocimiento, participación activa, diálogo, pensamiento flexible y abierto, disposición para la escucha y alto grado de compromiso, tolerancia, paciencia, respeto y corresponsabilidad. Demanda cambios, tanto en la organización como en la cultura institucional” Barraza, (2012).

El trabajo colegiado se lleva a cabo en reuniones de pares, iguales o colegas; en las que las y los docentes que forman parte de un colectivo discuten cara a cara un problema, preocupación o asunto de interés para su atención desde el planteamiento de objetivos comunes. En este tipo de reuniones deben prevalecer actitudes favorables a la comunicación, coordinación, complementariedad, compromiso, confianza y colaboración.

Los planteamientos acerca del trabajo colegiado aclaran que éste responde a preceptos de democracia, identificación de retos y aplicación de soluciones razonadas frente a problemas que afectan a los estudiantes y sus aprendizajes, establecidas por consenso y de forma colaborativa. Todo esto bajo los principios de convivencia democrática, derecho a la participación en la toma de decisiones y la valoración de la diversidad y la tolerancia (Cervantes y Castillo. 2009: 34).



Fuente: <https://www.flcingles.com/ensenanza-ingles-conversacion.html>

Seguindo a Fierro (1998) el trabajo colegiado posee las siguientes características:

- Involucra a los actores implicados en la tarea educativa.
- Mantiene sentido de horizontalidad: La comunicación y los aportes vienen de todos, no importa una más que otra.
- Se centra en una meta común como resultado de un proceso: La atención a un problema, preocupación o asunto de interés surge del grupo, es de interés común y compromete a todas y todos,
- Promueve el consenso: El dialogo es el mecanismo para llegar a acuerdos en beneficio del bien común.
- Suscita corresponsabilidad: Al participar, dialogar, opinar, etcétera, se genera responsabilidad por lo que se dice y por lo que se hace.

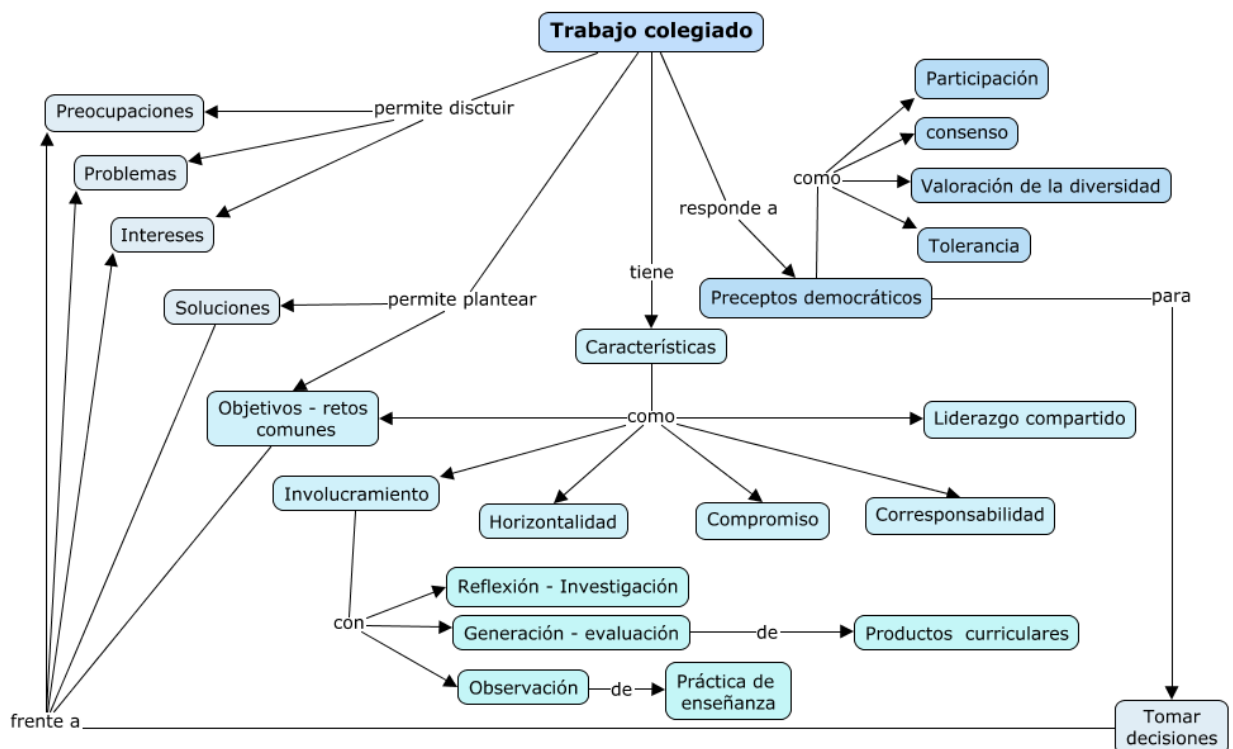
En su investigación Hernández (2009), señala como características del trabajo colegiado, que las y los docentes:

- Se expresen con respecto a su práctica y tomen decisiones con relación a la enseñanza y aprendizaje.
- Observen mutuamente su enseñanza y sus formas de funcionar para aumentar sus reflexiones.
- Se impliquen en la investigación, la selección, planificación y evaluación del currículo.
- Compartan sus experiencias, habilidades y saberes.
- Trabajen en equipo.

En adición a lo anterior, este mismo autor precisa, la necesidad de asumir las siguientes características de trabajo en equipo:

- Liderazgo compartido por todos sus integrantes
- Responsabilidad individual como conjunta
- Propósito común
- Generación de productos como fruto del trabajo colectivo
- Discusiones abiertas y toma de decisiones orientadas a la resolución de problemas
- Evaluación del producto o resultados del trabajo colectivo

Figura 3. Características del Trabajo Colegiado



Fuente: Elaboración propia

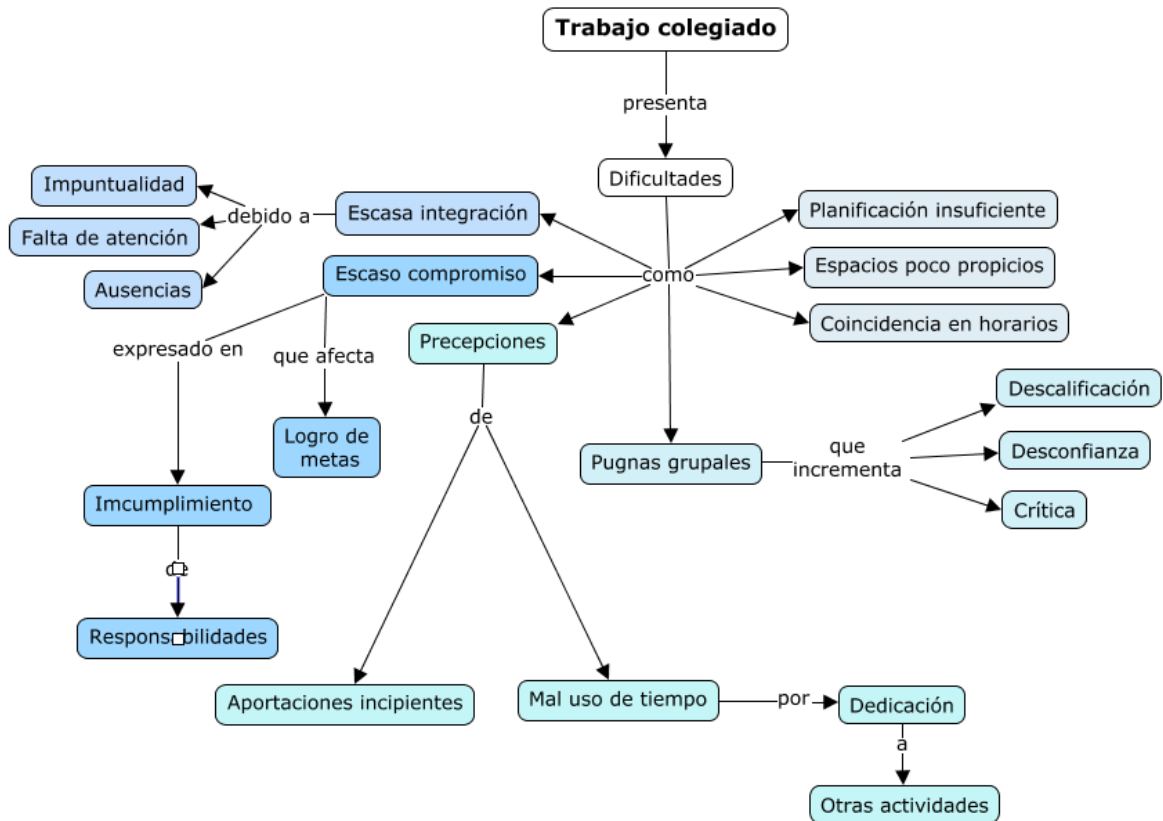
¿Cuáles son las principales dificultades del trabajo colegiado?

“(...) en la práctica la colaboración y la colegialidad han resultado complejas, debido, entre otras cosas, a la cultura individualista que prevalece en las instituciones escolares”
Barraza y Barraza, 2014: 469

Considerando los aportes de Esteva (2013), Barraza y Barraza (2014), Quintero y Romero (2017), y Aguirre y Barraza (2021), se identifican como expresiones de resistencia y dificultad para la implementación del trabajo colegiado, lo siguiente:

- Escasa o parcial integración.
- Algunos docentes son impuntuales y otros no asisten a las reuniones de trabajo colegiado.
- Se adhieren al trabajo solo unos cuantos, la mayoría presta poca atención, manifiestan inconformidades, se distraen con el celular.
- Algunos no se asumen compromisos o responsabilidades, incumplen acuerdos y atribuyen el bajo rendimiento escolar a estudiantes y directivos.
- La brecha generacional también puede afectar el establecimiento de metas comunes.
- Dificultades para hacer coincidir horarios, escasez de espacios o espacios poco propicios o adecuados.
- Insuficiente planificación para su desarrollo.
- Pugnas entre grupos y clima laboral tenso en el que persiste la desconfianza, crítica y descalificación entre las y los docentes.
- Percepción de desperdicio de tiempo
- Aportaciones incipientes o mal uso de éste al dedicarse o privilegiar otras actividades.
- Poca profundidad en el tratamiento de los asuntos que convoca al colegiado o que en ese espacio no propicia la reflexión y el nivel de discusión es bajo.

Figura 4. Dificultades del Trabajo Colegiado



Fuente: Elaboración propia

¿Qué factores influyen en el buen desarrollo del trabajo colegiado?

“Contar con una comunidad comprometida en la institución educativa, es posible en la medida que se la involucre en los diferentes momentos (...), respetando su proceso de aceptación de las propuestas, sus expectativas, intereses, creencias, prejuicios y temores que se pueden generar a partir de ellas. Es necesario, además, que desde los líderes se realicen espacios de acompañamiento y feedback caracterizados por la escucha, el diálogo y el refuerzo de motivación y seguridad”. Zurita, 2015: 83

Autores como Barraza y Barraza (2014), han encontrado en instituciones educativas la presencia de colegialidad competitiva, obligada e incluso artificial. En estas instituciones han identificado como aspectos que obstaculizan o representan resistencia al desarrollo de esta estrategia, sentimientos de egoísmo, desconfianza y temor, lo que afecta el diálogo e intercambio entre colegas. Por esto, es necesario considerar las siguientes recomendaciones para la integración de los equipos docentes y para el buen desarrollo y permanencia del trabajo colegiado:

A partir de lo anterior es necesario,

- Contar con un ambiente saludable en el que los distintos actores se sientan apoyados y valorados.
- Establecer diálogos suficientes entre quienes ejercen liderazgo y las y los docentes.
- Fortalecer la confianza entre los líderes y los docentes mediante una serie de mecanismos. Las y los docentes deben estar seguros de que sus líderes velarán por los intereses, derechos y beneficios de todos.
- Abordar los asuntos de interés teniendo consideración de los conocimientos, creencias, intenciones y actitudes de las y los docentes.

Por otro lado, según Bolívar (2010), es recomendable promover liderazgo distribuido en las y los docentes que tienen habilidades e intenciones de movilizar y guiar a otros y otras docentes en el proceso de mejora de su enseñanza. Para este autor, los líderes formales deberán coordinar y acompañar un liderazgo más disperso. Al respecto, sostiene

“Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, en una comunidad profesional de aprendizaje efectiva (...), así como de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención” (p. 102).

Según sus capacidades y aptitudes las y los docentes pueden asumir liderazgos para ponerlos al servicio de las necesidades de la escuela y su proyecto común. Así, se puede identificar docentes que ejerzan liderazgo en:

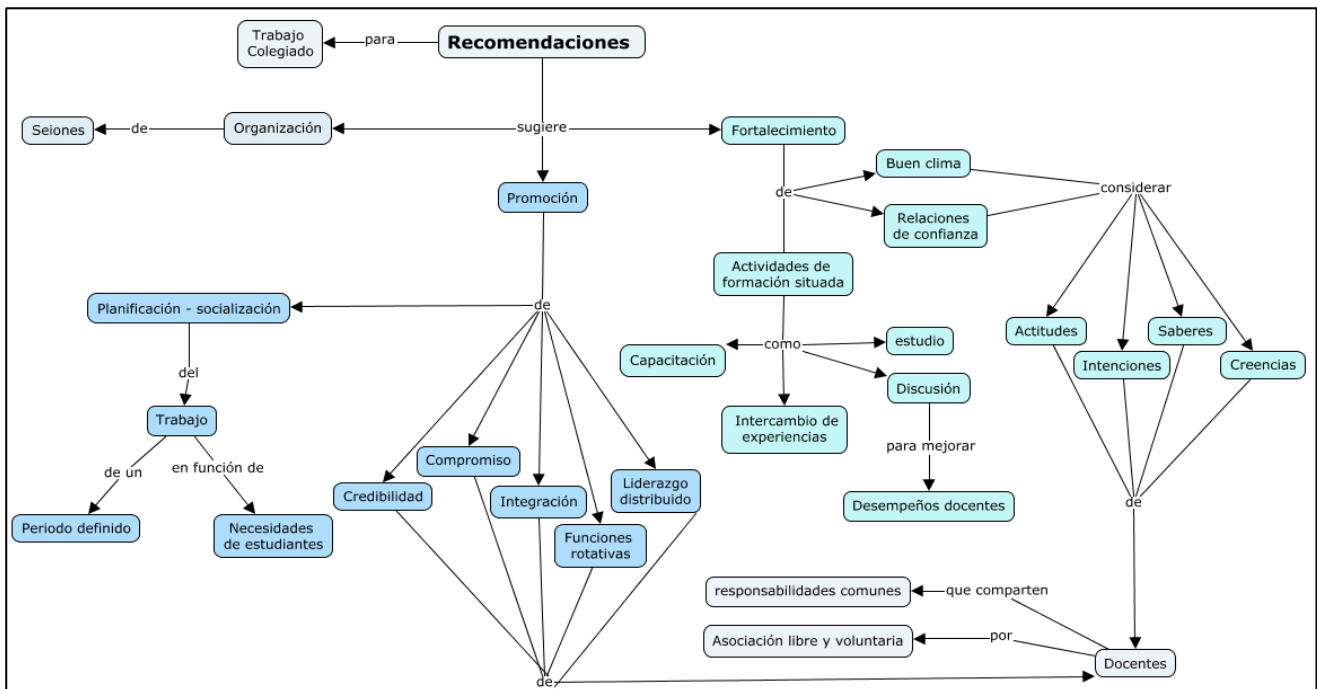
- Desarrollo profesional de los colegas mediante mentoring o coaching,
- Manejo de conocimientos en los enfoques curriculares,
- Trabajo articulado con la comunidad y padres de familia,
- Elaboración de material didáctico,
- Retroalimentación de la enseñanza,
- Conocimiento, implementación y evaluación de proyectos educativos, ...

Un aspecto fundamental para valorar el trabajo colegiado es que en este se impulsen procesos de fortalecimiento docente, orientados a incrementar el manejo teórico, técnico y práctico de las y los docentes. Esto quiere decir, que las reuniones de trabajo colegiado permitan **desarrollar procesos de formación continua situada a partir de actividades de estudio, discusión, intercambio de experiencias, capacitación o actualización que inciden en la mejora del desempeño docente, así como en su motivación y compromiso.**

Aguirre y Barraza (2021) señalan como aspectos fundamentales para sostenibilidad del trabajo colegiado lo siguiente:

- Uso de un lenguaje común sobre los asuntos a tratar para agilizar procedimientos instituciones y la toma de acuerdos. Una primera propuesta es construir un concepto compartido de trabajo colegiado.
- Reunir a docentes que comparten intereses y responsabilidades comunes, e inclusive por asociación libre y voluntaria; que permita el trabajo interdisciplinario.
- Designar un líder o coordinador del equipo que se congrega en el espacio colegiado; así como funciones rotativas entre sus miembros².
- Sesionar periódicamente según las necesidades del asunto que se está abordando y prever tiempos que coinciden para evitar impuntualidad y ausencias, además de un espacio.
- Planificar programas consensuados y socializar su trabajo como parte de un periodo definido y en atención a sus estudiantes y sus necesidades de aprendizaje.
- Promover integración, compromiso y credibilidad entre las y los docentes evitando la descalificación del trabajo de sus integrantes. Esto impactará en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Figura 5. Recomendaciones para el buen desarrollo del Trabajo Colegiado



Fuente: Elaboración propia

² En IIEE del nivel secundaria EBR que cuentan con el cargo de coordinador pedagógico (en plazas jerárquicas o por funciones) ellos serán los responsables de liderar estos espacios.

2.3. Reflexión para la transformación de la práctica



Luego de leer la sección anterior, reflexionen y respondan:

Considerando la lectura reflexiva que han realizado, sus saberes previos y las experiencias vividas en su institución educativa, reflexionen y respondan:

1. ¿Qué características se han logrado y cuáles hacen falta trabajar para el buen desarrollo del trabajo colegiado en su institución educativa?

Características logradas	Características que hacen falta trabajar

2. ¿De qué manera pueden contribuir a superar las dificultades asociadas al trabajo colegiado que se busca desarrollar en su institución educativa?

3. Reflexionen sobre la importancia del liderazgo distribuido y sobre sus cualidades e intereses y las de sus colegas, ¿qué tipo de liderazgo consideran que ustedes y sus colegas pueden asumir según sus características propias?

Características de las y los docentes	Características que falta trabajar
Características del colega 1: - - ...	Tipo de liderazgo que puede ejercer:
Características del colega ...: - - ...	Tipo de liderazgo que puede ejercer:
	Tipo de liderazgo que puede ejercer:

Unidad 3

Implementación del trabajo colegiado

3.1. Reflexión desde la experiencia



Les invitamos a leer la siguiente situación:

Luego de comprender las características del trabajo colegiado y reflexionar sobre las dificultades propias de su desarrollo, los coordinadores de área y varios profesores de la institución educativa del nivel secundaria “Santa Rosa de Quives” conversan y coinciden en la necesidad de replantear sus dinámicas de trabajo colegiado. Este colectivo docente está convencido que deben perseverar frente a las resistencias de otros colegas porque creen que por los beneficios que esta estrategia ofrece valen la pena los esfuerzos que van a realizar.

Este grupo recibe el respaldo del equipo directivo, quienes al considerar que es muy importante fortalecer el trabajo colegiado en su institución educativa se entusiasman, pero a la vez reflexionan sobre cómo organizar y desarrollar un buen trabajo colegiado en adelante.

A partir de la situación y de su experiencia, reflexionen y respondan:

1. ¿Cómo organizar al colectivo docente en los espacios de trabajo colegiado?

2. ¿Qué problemas, preocupaciones o asuntos de interés propondrían abordar durante las reuniones de trabajo colegiado?

3. ¿De qué manera sistematizar la experiencia y los aprendizajes generados durante el desarrollo del trabajo colegiado?

3.2. Reflexión teórica



¿Cómo organizar el trabajo colegiado?

“(…), el trabajo colegiado se ubica en el marco del paradigma de la colegialidad, al ser parte de la concepción del centro como unidad funcional de planificación, acción, evaluación, cambio y formación”. Martínez et al. (2015:58)

Como parte de sus funciones, las y los directores y las y los docentes coordinadores pedagógicos o quienes hagan sus veces, tienen la responsabilidad de implementar el trabajo colegiado orientado al intercambio de experiencias y la reflexión colectiva para la toma de acuerdos que mejoren los aprendizajes de las y los estudiantes de la institución educativa. **Este proceso cuenta fundamentalmente con el liderazgo del director**, quien debe garantizar:

a. Definición del propósito del trabajo colegiado

Según León (2005) hay que evitar que el trabajo colegiado que se lleva a cabo en las escuelas se constituya en reuniones que carecen de un horizonte claro y que no logran revertir problemáticas o desafíos a nivel institucional. En ese sentido, hay que evitar que caiga en viejos vicios del sistema educativo, llámense a estos simulación, burocratismo, apatía o resistencia dogmática. Incluso, no hay que confundir el trabajo colegiado con un espacio de discusión académica sin rumbo ni estrategia, ya que así es como en muchos casos se desarrolla, centrándose en la exposición catedrática y en debates teóricos que sirven solamente para proyectar alardes de conocimiento de quienes intervienen. En ese sentido, una primera reflexión es sobre ¿cuál es el verdadero propósito del trabajo colegiado?

A partir de esta reflexión se define el o los propósitos del trabajo colegiado, lo que puede estar asociado a:

Por ejemplo:

- Un plan de acompañamiento y fortalecimiento de competencias profesionales docente orientado a la comunidad educativa, y que exige del ejercicio de docentes líderes, coordinadores o directores a la comunidad docente para valorar buenas prácticas y poniendo en cuestión aspectos de mejora de la práctica docente.
- Una iniciativa de innovación educativa o compromiso educativo en el cual el trabajo colegiado se orienta a fortalecer a la comunidad educativa favorable a la innovación.
- La implementación del actual currículo nacional de la educación básica o la aplicación de una metodología de aprendizaje activo como los proyectos de aprendizaje, la clase invertida, el trabajo colaborativo, entre otros.

La definición de uno o más propósitos parte de entender el trabajo colegiado como una estrategia de formación situada; es decir, como una estrategia de formación continua desde la escuela, que permite congregar a las y los docentes para encarar los desafíos de la práctica pedagógica y satisfacer necesidades educativas.

b. Organización de los equipos de trabajo colegiado, sus horarios y espacios de reunión.

Este proceso implica:

- Definir los equipos de trabajo colegiado. Algunos equipos son permanentes y sus reuniones son semanales, otros pueden requerir reuniones quincenales, mensuales, bimestrales o semestrales. La regularidad de reuniones dependerá del asunto que estén abordando y su complejidad. Así, los equipos pueden definirse por: área, por áreas afines, por la tutoría, por grado, por ciclo, por proyectos o por algún tema de relevancia pedagógica.
- Definir el horario semanal de reuniones colegiadas considerando el cuadro de horas correspondiente y que coincidan todas y todos los convocados. Para el caso de reuniones colegiadas en las que se convoca a los que participan en una experiencia de aprendizaje como un proyecto interdisciplinar, un ciclo o nivel de estudios, es importante definir la frecuencia, fechas y horario. Se recomienda que se definan días y horas fijas de ejecución de las reuniones.
- Definir y acondicionar con recursos (mesas, sillas, pizarra, plumones o tizas, laptops u otros), iluminación y ventilación el espacio de desarrollo de las reuniones colegiadas. Si la modalidad de reunión es virtual, definir la plataforma de desarrollo y proporcionar el enlace con anticipación.

c. Organización de su intervención como director, del equipo directivo, de los coordinadores y de los docentes para el desarrollo del trabajo colegio:

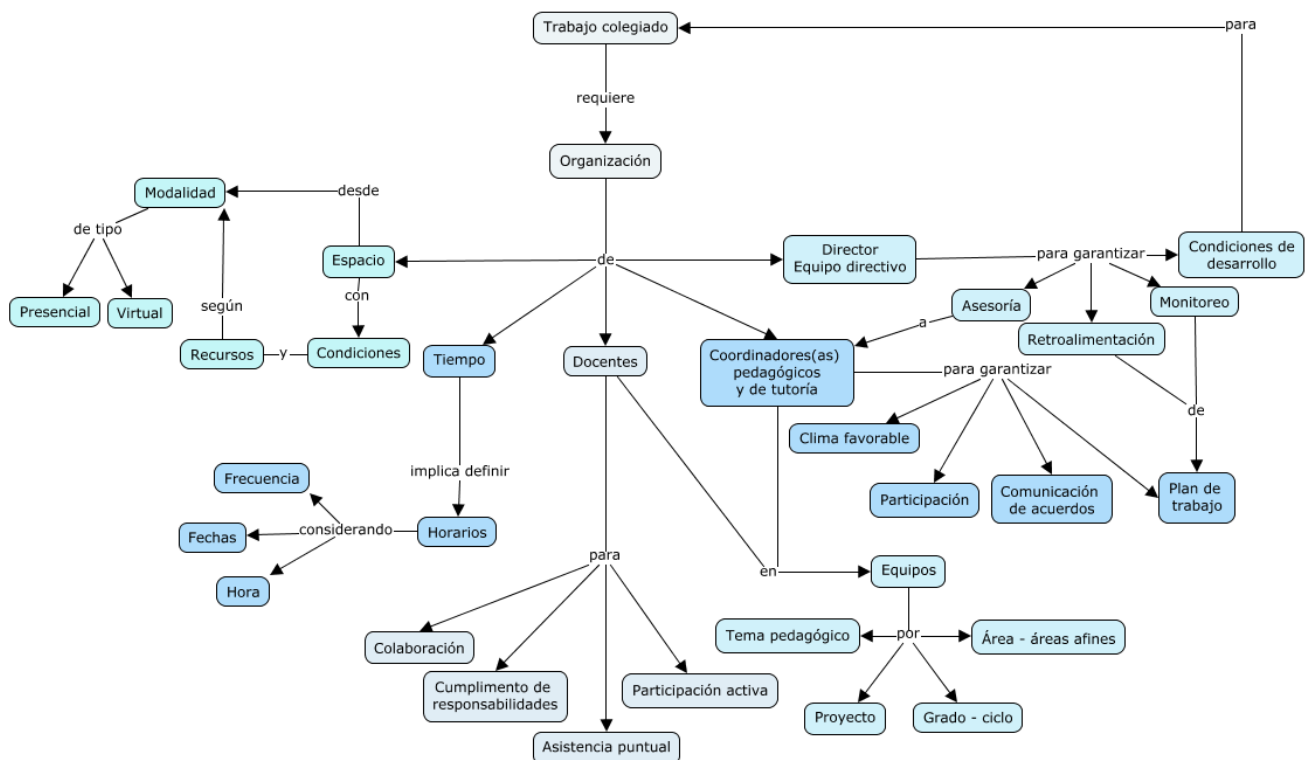
Esto implica que según la función que asumen en la escuela las y los directivos, coordinadores y docentes en general se organicen para realizar acciones como las siguientes:

a. Director(a) o equipo directivo:

- Asesorar a los coordinadores o quien haga las veces de líder de equipo para la organización y desarrollo de las reuniones y del plan de trabajo.
- Acompañar y retroalimentar el desarrollo de las reuniones de trabajo colegiado y su plan de trabajo.
- Motivar y contribuir a su generación y mantenimiento
- Monitorear los avances del plan de trabajo.
- Garantizar condiciones de tiempo, espacio y recursos para su desarrollo.

- b. Coordinadores(as) pedagógicos y de tutoría o quienes hagan sus veces:
- Planificar las reuniones de trabajo colegiado, convocando y previniendo que se cuente con las condiciones (responsables, materiales, etc.)
 - Promover la participación de todos los integrantes del equipo
 - Propiciar clima favorable de respeto y compromiso entre los integrantes.
 - Comunicar acuerdos institucionales e inquietudes del equipo que lidera.
 - Reportar el avance del trabajo del equipo
- c. Colectivo docente en general
- Asistir a las reuniones con puntualidad y participar activamente en ellas.
 - Asumir responsabilidades que en equipo han definido y cumplirlas oportunamente de manera informada, a partir de procesos de indagación
 - Contribuir al desarrollo del trabajo en un clima de respeto y colaboración.
 - Mostrar actitud de atención, interés, involucramiento y compromiso con la mejora de su práctica; así como de apertura y flexibilidad durante el desarrollo del trabajo en equipo.
 - Dialogar con asertividad, escuchar y aportar a la conformación y sostenibilidad de una comunidad de aprendizaje.

Figura 6. Organización del Trabajo Colegiado



Fuente: Elaboración propia

¿Cómo desarrollar el trabajo colegiado?

“Cuando los profesores de una institución escolar trabajan de manera colegiada significa que, todos los involucrados con los procesos educativos que en ella se generan, participan simultáneamente dentro de un espacio caracterizado por el análisis de asuntos específicos y por las propuestas que puedan surgir entre ellos.” Hernández (2009:17)

El desarrollo del trabajo colegiado implica:

- a. Definir responsabilidades dentro del equipo y acuerdos de convivencia para garantizar un clima de respeto y un trabajo organizado. Esto, como producto del consenso entre sus participantes.

Ejemplo de acuerdos de convivencia:

- Asumir las tareas asignadas en equipo de trabajo con compromiso y cumplirlas con responsabilidad profesional.
- Manifestar y escuchar opiniones, posiciones y/o propuestas, y deliberar sobre estas con apertura.

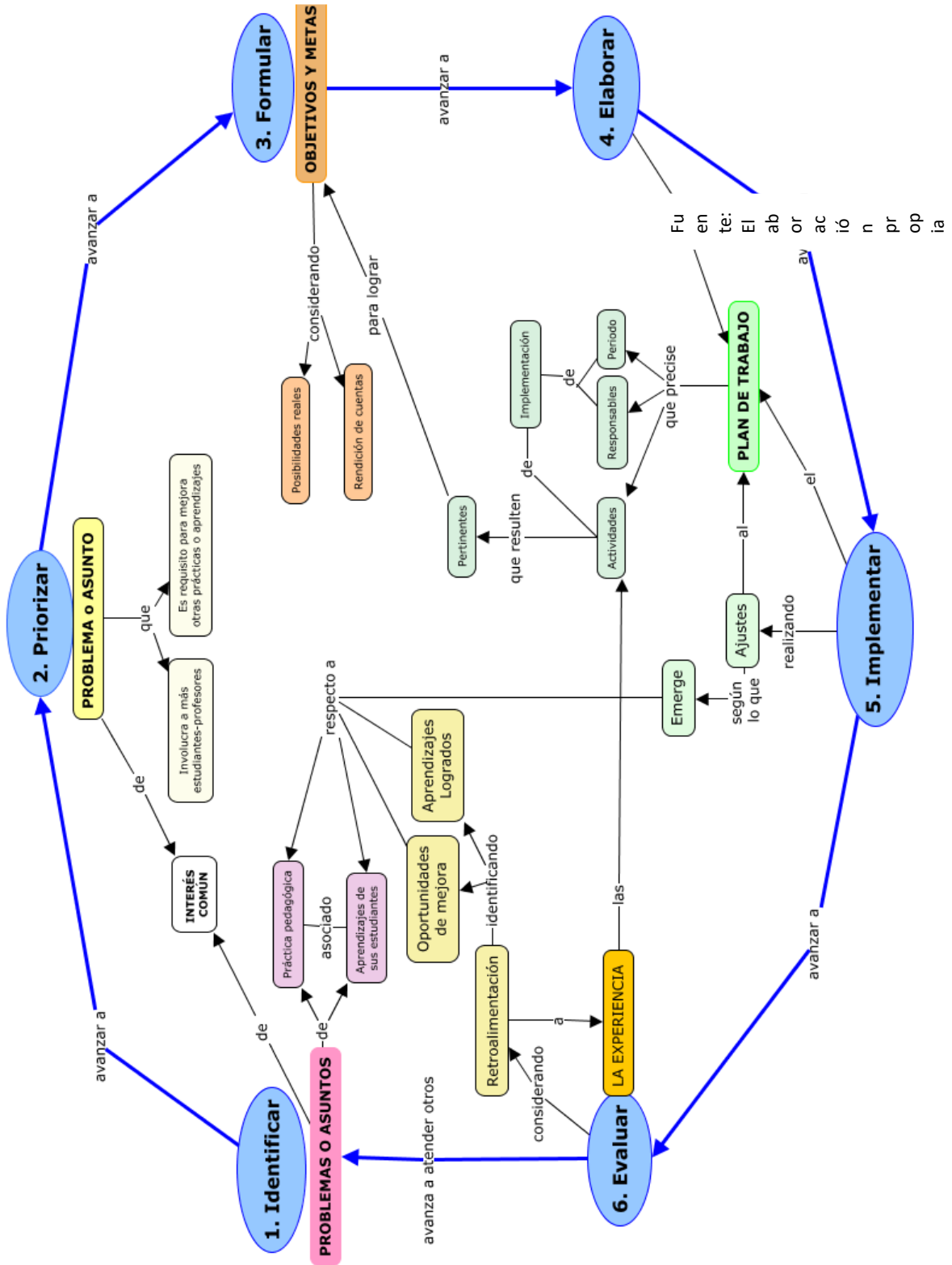
- b. Planificar el trabajo (a partir de definir un problema, preocupación o asunto de interés -esto puede relacionarse con algún objetivo estratégico del PEI y PCI-, formular objetivos y metas realistas, actividades coherentes a dichos objetivos; así como, periodo de ejecución). Para este proceso se sugiere del desarrollo de la siguiente ruta:

- Identificar problemas, carencias, desafíos o preocupaciones o asuntos de interés respecto a la práctica pedagógica y los aprendizajes de sus estudiantes. Es decir, las principales oportunidades para la mejora.
- Priorizar un problema, carencia, desafío o preocupación del colegio o asunto de interés que el colectivo abordará. Se puede priorizar aquello que, i) esté afectando o involucrando a más estudiantes o profesores y, ii) es indispensable de superar o atender porque es requisito o la base para la mejora de otras prácticas pedagógicas o aprendizajes.
- Formular los objetivos y metas, a partir de evaluar opciones y alternativas que el colegiado pueda implementar para resolver o disminuir las situaciones desfavorables, considerando las posibilidades reales del equipo. Esto es de relevancia, porque se deberá rendir cuentas del trabajo realizado. Por lo tanto, los objetivos y metas deben internalizarse en el equipo para revisar logros y dificultades en las decisiones y acciones que se van realizando.

- Definir y describir las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos y metas. En este proceso evaluar la pertinencia de las actividades para alcanzar el objetivo, la articulación entre ellas y el periodo que exige su buen desarrollo.
- Definir responsables para el desarrollo de las actividades. Las actividades deben involucrar a todos los que conforman el equipo de forma proporcional. Para ello se debe considerar las experiencias previas y talentos, sus intereses y expectativas.
- Determinar el periodo de desarrollo del plan de trabajo, fijando fechas para el desarrollo de las actividades.
- Desarrollar el plan de trabajo, según lo descrito y acordado. Observando aquello que resulta y ajustando lo propuesto en base a lo que emerge en su implementación.
- Evaluar las actividades y retroalimentar la experiencia.
- Identificar lecciones aprendidas y los aportes para la práctica pedagógica y los aprendizajes.

Durante las reuniones se abordan también, temas y situaciones que emergen al interior de la institución educativa. Se dialoga, reflexiona y toma decisiones en torno a ellas.

Figura 7. Ruta para el desarrollo del Trabajo Colegiado



¿Qué asuntos abordar durante el trabajo colegiado?

*Los temas o propósitos de interés común de los directivos y profesores, así como el intercambio de experiencias educativas valiosas, son la base del trabajo colegiado, (...).
SEP, (s/f: 7)*

La importancia del trabajo colegiado radica en que impulsa al colectivo docente a trabajar sobre la base de problemas, preocupaciones y temas relacionados con metas comunes y de interés de todas y todos. a partir de ello los saberes y experiencias que posee. Esto sugiere, que el trabajo colegiado es un espacio de integración docente, de intercambio de experiencias y de construcción de saberes, al abordar una serie de asuntos que importan a todas y todos los docentes de la IE relacionados al fortalecimiento de su práctica pedagógica y que inciden en la atención a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.

De esta manera los asuntos que se pueden abordar en el trabajo colegiado son:

Por ejemplo:

Discusión sobre las necesidades e intereses de aprendizaje de las y los estudiantes según ciclo y grado.

Análisis de dificultades comunes y particulares de sus estudiantes, para ofrecer atención diferenciada.

Identificación de los niveles de desarrollo de las competencias y sus recursos de las y los estudiantes del grado con relación a los niveles de logro esperados.

Análisis, selección o elaboración de materiales de apoyo al aprendizaje pertinentes a las características de las y los estudiantes y a los propósitos pedagógicos.

Análisis del nivel de involucramiento, motivación, participación y compromiso de las y los estudiantes durante el desarrollo de las experiencias de aprendizaje.

Análisis de la convivencia en el aula y escuela; así como, de la calidad de las interacciones y necesidades de apoyo emocional en las y los estudiantes.

Desarrollo de la capacidad de reflexión sobre la práctica y la experiencia, para tomar decisiones orientadas a la mejora del desempeño docente.

Identificación y análisis de problemáticas generadas en el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje, y planteamiento de alternativas de solución.

Análisis del currículo y los programas del nivel con el propósito de unificar criterios para su aplicación

Evaluación de los programas y planes de enseñanza vigentes y propuestas de modificación.

Planificación de proyectos que considere la formulación de situaciones complejas y secuencia de actividades y diversas estrategias para el desarrollo de competencias.

Intercambio de experiencias de aprendizaje que exigen de una visión interdisciplinar e integrada.

Evaluación del uso de técnicas y recursos didácticos que apoyen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Construcción de instrumentos para evaluar los aprendizajes de manera formativa.

Elaboración de proyectos de investigación, extensión educativa y difusión cultural de acuerdo con las necesidades e intereses de las y los docentes de la IE.

Exploración e intercambio de fuentes de información y recursos que apoyan propuestas pedagógicas y el fortalecimiento de desempeños docentes.

Fortalecimiento de desempeños priorizados como, por ejemplo, *“Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje”*, *“Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico”*, *“Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza”*, *“Propicia un ambiente de respeto y proximidad”*, y *“Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes”*.

Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y uso de las TICs.

Coordinación para el trabajo articulado con las familias y organizaciones de la comunidad.

Análisis y difusión de normativa del sistema educativo a nivel central, regional, local e institucional.

Autoevaluación del nivel de involucramiento, cumplimiento de compromisos y disposición en el desarrollo del trabajo colegiado.

Análisis de avances del plan de trabajo colegiado para detectar alcances, logros, errores y oportunidades de ajuste.

¿Qué estrategias utilizar para el desarrollo del trabajo colegiado?

“El aprendizaje colaborativo se produce cuando los alumnos y profesores trabajan juntos para crear el saber (...) Es una pedagogía que parte de la base de que las personas crean significados juntas y que el proceso las enriquece y las hace crecer” (Barkley, et al., 2012: 19).

Siendo el trabajo colegiado un espacio que compromete a las y los docentes con los desafíos de mejora de su práctica pedagógica, la toma de decisiones y su incorporación en los planes de mejora institucional; requiere de una serie de estrategias que garantice esa orientación a la mejora. Por esa razón conviene tener presente el desarrollo de las siguientes estrategias para su desarrollo:

- **Observación y registro de la práctica pedagógica.** Es un método que se utiliza para identificar lo que está sucediendo en el aula o la escuela a partir de observaciones directas que especifican situaciones, eventos, comportamientos o conductas que ocurren en dichos contextos. Implica recojo de información que describe lo que ocurre sin posibilidad de modificación porque se limita solo a registrar aquellos aspectos dinámicos del quehacer pedagógico y de las interacciones.

No es posible observar y registrar todo lo que sucede en la práctica pedagógica. Por ello, es necesario focalizar estos procedimientos en aspectos que importan observar; es decir, aquello que es significativo y relevante en la práctica pedagógica para el desarrollo de aprendizajes. El registro, en un diario pedagógico o anecdótico se realiza en base a una serie de criterios previamente establecidos o puede considerar situaciones que emergen y que son de relevancia porque afectan o contribuyen a la práctica pedagógica y los aprendizajes .

A partir de la observación y registro de la práctica, el colectivo docente puede identificar hechos, comportamientos, interacciones o conductas relacionadas a aspectos previamente definidos o que emergen, y que preocupan, inquietan o interesan analizar y poner a discusión o difusión. La información que se recoge a través de este método es posible cuando el o la docente mira la práctica de aula (la suya o la de sus colegas), las analiza y emprende un proceso para oportunidades de mejora en ella; asimismo, mira la práctica en la escuela y evalúa o se autoevalúa para identificar oportunidades de mejora profesional.

- **El aprendizaje colaborativo.** Para Aguirre y Barraza (2021), el trabajo colegiado contempla el aprendizaje colaborativo. Esta estrategia alude al desarrollo de actividades de aprendizaje expresamente diseñadas para parejas o pequeños grupos interactivos. Al respecto, Barkley, et al., (2012) señalan que *“todos los métodos de aprendizaje colaborativo hacen hincapié en la importancia de la interacción promotora y de la responsabilidad individual”*. Considerando lo sostenido por este autor, es posible identificar la importancia del apoyo que puede ofrecerse a los que participan de la estrategia y del compromiso que cada uno asume al realizar la tarea que afecta, importa e interesa a todos.

Las y los integrantes que participan en esta estrategia intervienen conjuntamente en la realización de una tarea a partir de un proceso que, como señala Lillo (2013) se entiende como *“negociación o reconstrucción conjunta de significados”*. Así, el trabajo colaborativo es propicio porque sus características ofrecen la posibilidad de construcción colectiva del conocimiento y del aprendizaje entre pares, situación que posibilita relaciones de horizontalidad e igualitarias. Además, porque su desarrollo supone interdependencia positiva, lo que explica que la

responsabilidad en la construcción de los saberes es compartida; es decir, en palabras de Adams (1990), citado en Piña, et al., (2016), la participación “es el acto de compartir algo, es un dar y recibir, involucrarse en un proyecto común”, tiene un componente crítico, por lo tanto, estimula el razonamiento, el análisis, la argumentación y la capacidad de propuesta.



Fuente: <http://inif48sullana.blogspot.com/2012/07/profesores-trabajando-en-grupo.html>0000

De esta manera, los procesos asociados al aprendizaje colaborativo contribuyen a la deliberación de aquellos asuntos propios de la práctica pedagógica que interesan interpretar y analizar; además, contribuyen al planteamiento de alternativas para el abordaje de dichos asuntos y de soluciones pertinentes. Así, el aprendizaje colaborativo contribuirá al desarrollo del pensamiento crítico y creativo de la docencia.

- **La práctica reflexiva.** Método de desarrollo individual y colegiado que permite a las y los docentes revisar su práctica e identificar oportunidades de mejora para la transformación de la práctica docente. Para Domingo (2014), la práctica reflexiva es un método en el que los elementos principales de partida son las experiencias pedagógicas en su contexto y la reflexión sobre ellas.



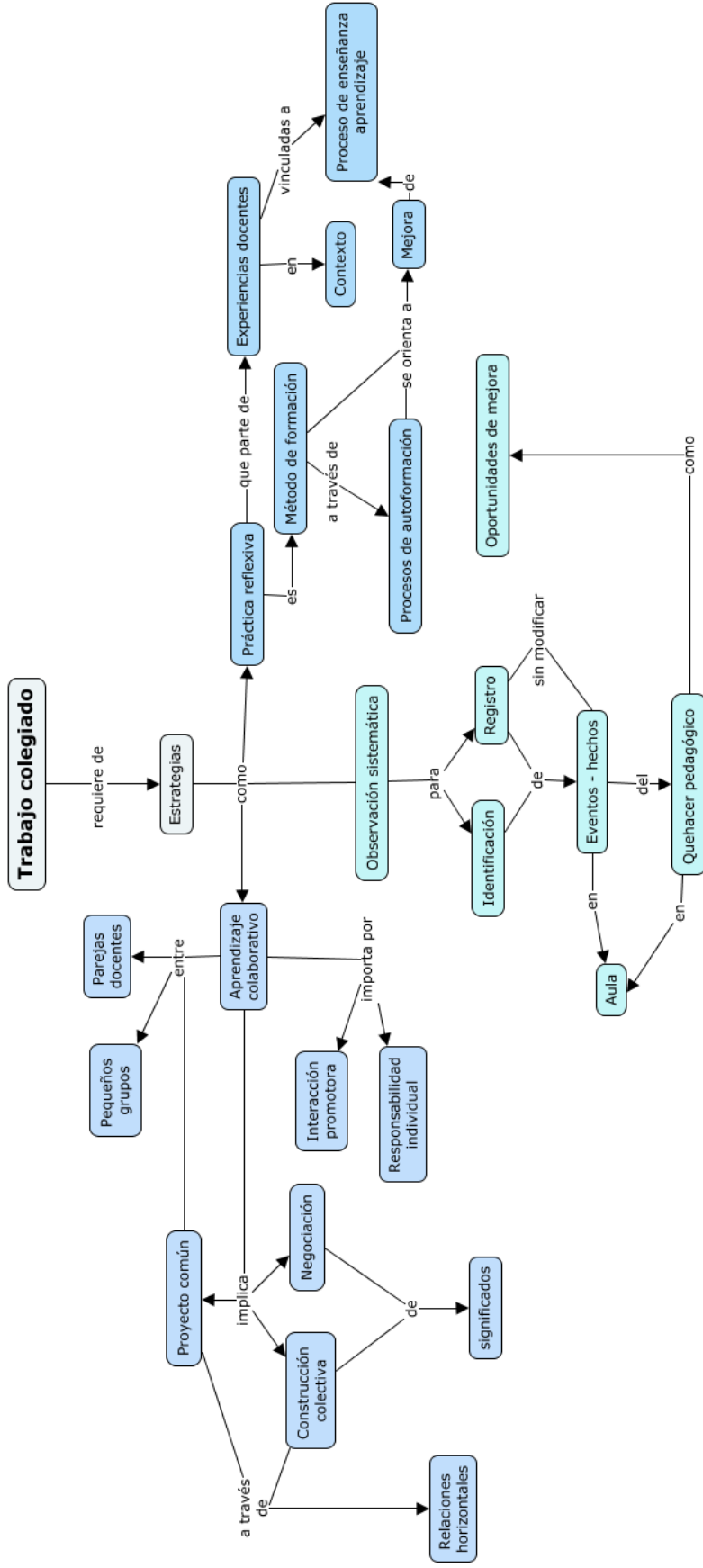
Fuente: <http://inif48sullana.blogspot.com/2012/07/profesores-trabajando-en-grupo.html>

La práctica reflexiva parte de la persona o del colegiado; es decir, de la experiencia profesional en el aula y se orienta a la mejora de la tarea docente, a partir de la reflexión de las propias acciones, y de la construcción de propuestas de mejora en los puntos en los que el proceso de enseñanza y aprendizaje no se consideran exitosos. Este método además de profundizar en diversos temas de la pedagogía pretende que el colectivo docente sea capaz de emprender procesos de autoformación, puesto que convierte la reflexión sobre la práctica en un hábito consciente que se integra en la actividad diaria.

Según Perrenoud (2001), la práctica reflexiva es reflexión sobre la acción. En los espacios de desarrollo del trabajo colegiado, se puede tomar la acción observada, propia o de un grupo de colegas, como objeto de reflexión, ya sea para compararla con un modelo prescriptivo, con lo que se habría podido o debido hacer, o ya sea para explicarla o hacerle una crítica.

Hay que tener en cuenta que las reflexiones pueden desarrollarse o socializarse durante el desarrollo del trabajo colegiado. Esto es importante porque la reflexión va a contribuir a la realidad de todas y todos los que se desempeñan en el mismo contexto y son afectados por situaciones parecidas. La reflexión sobre la acción tiene sentido, a posteriori, en la medida que permite comprender, aprender e integrar lo que ha sucedido en relación, a otras situaciones.

Figura 8. Estrategias de Trabajo Colegiado



Fuente: Elaboración propia

¿Cómo gestionar el trabajo colegiado?

Para la planificación, acompañamiento y evaluación del trabajo colegiado en la I.E. proponemos la siguiente ficha que agrupa una serie de ítems sobre los aspectos medulares que se deben observar en su desarrollo. Con ésta se tendrá la posibilidad de identificar avances, logros y dificultades, y se podrá intervenir y ofrecer apoyos concretos y directos a las necesidades identificadas.

Para usar esta herramienta sugerimos:

- Una lectura y discusión reflexiva y colectiva, que permita compartir comprensiones comunes de los ítems. Para ello, es necesario identificar la conceptualización implicada en los ítems.
- Comprendido el sentido de los ítems establecer correspondencia con el desarrollo de las reuniones del trabajo colegiado.
- Luego, registrar su análisis y sugerencias de mejora de manera clara y suficiente.

FICHA PARA LA GESTIÓN DEL TRABAJO COLEGIADO

- I. Fecha:
- II. Docentes participantes:

A partir de participar en una o más reuniones de trabajo colegiado complete la siguiente lista:

El trabajo colegiado ...

N o	Ítems	S i	N o	Lo que se ha logrado / Lo que hace falta trabajar
Organización y condiciones				
1	Cuenta con la participación de todas y todos los docentes implicados en la tarea, problema, preocupación o asunto de interés.			
2	Se desarrolla en las fechas y horarios previstos, y con puntualidad.			
3	Se desarrolla en un espacio definido y propicio, y con recursos para el trabajo planificado.			
Planificación				
4	Se desarrolla a partir de un problema, desafío o asunto de interés común identificado en la práctica pedagógica y relacionado a las necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes.			
5	Cuenta objetivos y metas realistas a fin de disminuir o encarar el problema o desafío y/o atender el asunto de interés común.			
6	Desarrolla actividades y estrategias asociadas a la problemática, desafío o asunto de interés común.			
7	Evalúa las actividades que realiza, identificando lo que resulta y ajustando su propuesta en base a la problemática, el desafío o asunto de interés que está atendiendo.			
8	Atiende un asunto de interés en un periodo previsto.			
Participación, disposición e involucramiento				
9	Cuenta la atención e involucramiento de sus participantes, quienes cumplen los acuerdos y asumen compromisos en su desarrollo.			
10	Cuenta con participantes que muestran actitudes de coordinación, colaboración, diálogo deliberación, complementariedad y toma de decisiones.			

11	Cuenta con participantes que asumen responsabilidades individuales y en equipo, y comparten sus experiencias, habilidades y saberes.			
12	Cuenta con liderazgo compartido o distribuido entre las y los docentes participantes.			
13	Se desarrolla en un clima de respeto y confianza.			
Desarrollo				
14	Se desarrolla con base en discusiones asociadas a lo que sucede en la práctica pedagógica propia o de los colegas			
15	Propicia la reflexión sobre los conocimientos, creencias y supuestos previos que poseen las y los docentes participantes, los mismos que se evalúan y se problematizan.			
16	Lleva a cabo procesos de investigación, estudio, capacitación o actualización.			
17	Incrementa el manejo teórico que le permita modificar o enriquecer su interpretación y/o intervención frente a la problemática, desafío o asunto de interés.			
18	Se centra en la búsqueda o aplicación de soluciones razonadas frente a los problemas, desafío o asuntos de interés identificados.			
19	Planifica propuestas concensuadas en atención a los problemas, desafíos o asuntos de interés identificados.			
20	Socializa su trabajo, así como los productos o resultados a los que arriba como fruto del trabajo.			
21	Toma como referente en su selección, planificación y evaluación los planteamientos del currículo nacional y su proyecto curricular institucional.			
Acompañamiento y reconocimiento				
22	Cuenta con el respaldo, acompañamiento y retroalimentación del equipo directivo de la IE.			
23	Requiere de monitoreo de su plan de trabajo y de evaluación y ajustes necesarios según los avances y resultados.			
24	Identifica lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de su desarrollo.			
25	Cuenta con una percepción positiva de quienes participan en ella porque contribuye a la mejora de la práctica y el desarrollo profesional.			
26	Cuenta con el reconocimiento por sus resultados y por el proceso que ha llevado a cabo para avanzar a la mejora.			

Unidad 4

El trabajo colegiado y las comunidades profesionales de aprendizaje

4.1. Reflexión desde la experiencia

Les invitamos a leer la siguiente situación:



Luego de algunas semanas, Rosa y sus colegas perciben que las experiencias de trabajo colegiado que se desarrollan en su institución educativa están mejor organizadas. Debido a eso, sienten que poco a poco se irán aproximando a una comunidad profesional consistente que aprende desde su práctica a partir de desarrollar procesos de reflexión orientados a la mejora.

A partir de la situación de Rosa y de su experiencia, reflexionar y responder:

1. ¿Qué es una comunidad profesional de aprendizaje?

2. ¿Cuál es la relación entre trabajo colegiado y las comunidades profesionales de aprendizaje?

3. ¿Por qué aspirar a la constitución de comunidades profesionales de aprendizaje?

4.2. Reflexión teórica



¿Cómo aporta el trabajo colegiado a los procesos de formación situada?

(...), todo un amplio corpus de investigación ha puesto de manifiesto que, si las escuelas deben mejorar su capacidad interna para impulsar el aprendizaje de los estudiantes, al tiempo, deben trabajar en la construcción de una comunidad profesional que se caracteriza, entre otros, por un propósito común, un trabajo en equipo y de colaboración y la responsabilidad colectiva entre el personal por el aprendizaje. (...). Bolívar (2012:2)

La formación situada se desarrolla en el contexto real de la institución educativa donde se despliega contacto e interacción entre estudiantes, docentes, padres y madres de familia y demás actores educativos. Este tipo de formación permite a las y los docentes contextualizar los asuntos y problemas a tratar, de manera que no sean ajenos a su práctica, y es en los espacios de trabajo colegiado en los que se puede desarrollar.



Fuente: <https://www.ugel07.gob.pe/noticia/docentes-de-las-instituciones-educativas-de-la-ugel-07-iniciaron-hoy-labores-de-trabajo/>

En esa línea, León (2005) señala que todos los actores y programas institucionales que realizan acciones de superación profesional comprendan que la formación continua profesional debe tener conexión con la atención e intervención del docente en los problemas reales de la escuela.

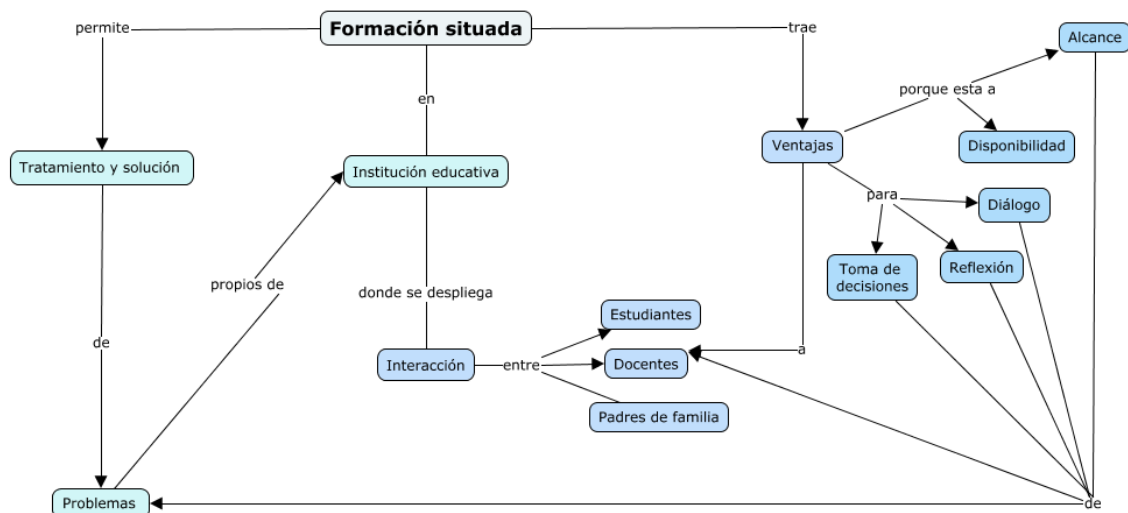
Según Moreno (2012) este tipo de formación trae muchas ventajas para el colectivo docente. En primer lugar, porque está al alcance de todas y todos los docentes, pues lo único que se requiere, además de la disponibilidad del docente, es un espacio y un tiempo otorgado para que se lleven a cabo las reuniones de trabajo, las mismas que se debe garantizar desde la gestión del equipo directivo de la institución educativa. Además, porque dar lugar al diálogo, reflexión, análisis y toma de decisiones en torno a los problemas que le preocupan al colectivo docente.

La formación situada será, primordialmente para las y los docentes reflexionar sobre la práctica, analizar su actuar y evaluar sus consecuencias, así mismo se centra en la búsqueda de alternativas de solución a las problemáticas identificadas en la institución educativa. Para tales efectos, las y los docentes y analizan las aportaciones y la retroalimentación que sus colegas pueden ofrecerles para llegar a ser mejores docentes.

“Se puede aprender a ser mejores profesionales de muchas maneras, pero una de las más eficaces es el aprendizaje que se deriva de la reflexión rigurosa, compartida y constante sobre la práctica profesional” Santos (2001).

La propuesta que está a la base del principio de formación situada es fomentar una nueva cultura en las instituciones educativas para generar procesos que ayuden a la formación docente a mejorar las prácticas docentes y por consiguiente la calidad de la educación en la institución educativa. “Esta nueva cultura de la participación debería favorecer siempre el debate y la construcción de unas bases reales sobre las cuales se construyan los proyectos del centro.” Ibernón, (1998)

Figura 9. Formación situada



Fuente: Elaboración propia

¿Cómo aporta el trabajo colegiado al fortalecimiento de desempeños docentes?

La docencia requiere evolucionar de acuerdo con los cambios que ocurren en las sociedades y en la medida que aparecen nuevas necesidades y exigencias a la profesión. En ese sentido, la profesión se ve interpelada en su saber y en su práctica por lo que será importante reconocer la dimensión reflexiva de la docencia que puede desarrollarse en los espacios de trabajo colegiado.

Para Barnett (1992) la práctica reflexiva es un medio para estimular el desarrollo de la capacidad de observarse a sí mismo y a los colegas, y a partir de eso emprender un diálogo crítico consigo mismo y con los otros sobre lo que se piensa y se hace; es un procedimiento en el que nos interrogamos sobre nuestros pensamientos o acciones.

Una vida profesional debe llevarnos a preguntar ¿por qué hacemos lo que hacemos? Y frente a una escuela que afronta demasiados cambios y crisis, la práctica reflexiva da una cierta dosis de sabiduría que permite ver con mayor claridad la realidad del aula y renunciar a las recetas o manuales y a los juicios egocéntricos.

De esta manera, el trabajo colegiado debe constituirse en el espacio de ejercitación de la reflexión, como desempeño elemental para la docencia y los procesos de mejora continua que debe promover la institución educativa, en tanto es necesaria la toma de conciencia crítica personal y colegiada para derivar en compromisos de transformación de relaciones sociales, que se desarrollan principalmente en una organización y se inscriben en un contexto institucional, social y cultural caracterizado por la diversidad. Ahora bien, de acuerdo con los documentos de política referentes para el desempeño docente, tenemos que:

1. El MBDD incide en la importancia del trabajo colegiado para:
 - a. La planificación de la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
 - b. Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste puede generar aprendizajes de calidad.
 - c. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
2. Las rúbricas de observación de aula para la evaluación de desempeño (Minedu, 2018) priorizan los siguientes desempeños:
 - a. Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje
 - b. Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico
 - c. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza
 - d. Propicia un ambiente de respeto y proximidad
 - e. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes

Considerando estas dos referencias, se sugiere que las reuniones de trabajo colegiado sean un espacio para problematizar la práctica en función de esos saberes que se espera deben manejar las y los docentes. En su desarrollo se pueden analizar los desempeños asociados a las competencias docentes y aquellos que precisan las rúbricas; así como, su incidencia en los aprendizajes de las y los estudiantes. El trabajo puede constituirse como un espacio propicio para estudiar y discutir aportes teóricos que permitan comprender a profundidad los saberes implicados a esas competencias y desempeños, intercambiar experiencias o buenas prácticas asociadas y/o construir propuestas para el fortalecimiento de los mismos.

¿Cómo aporta el trabajo colegiado a la constitución y consolidación de una comunidad profesional de aprendizaje?

“El trabajo en comunidades de aprendizaje es una conquista a la cual debería aspirar toda institución que quiera ofrecer una verdadera calidad educativa. No puede haber calidad en instituciones departamentalizadas, fraccionadas, que no sean capaces de generar conocimiento pedagógico, ya que ésta es una condición indispensable de la mejora continua.” Malpica, (2013: 180)

Una comunidad profesional de aprendizaje alude a un conjunto de personas que aprenden juntas, que comparten aspiraciones, proyectos, compromisos y modos de hacer comunes; todo lo cual no sólo da un valor añadido a la profesión docente sino, que también mejora la institución educativa a la que pertenecen e impacta en la comunidad educativa en general (docentes, directivos, estudiantes, padres de familia y comunidad). En esta instancia de integración de esfuerzos docentes se posibilita el diseño de proyectos profesionales que se generan en la identificación de situaciones y demandas del entorno que preocupan, inquietan o interesan y se concretan en decisiones compartidas.

Según la Resolución Viceministerial N° 326- 2019-MINEDU, con fecha 12 de diciembre del 2019: “Disposiciones para la implementación del Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa para las Instituciones Educativas Públicas del nivel de Educación Secundaria”, la participación en comunidades profesionales de aprendizaje permite a los docentes desarrollar las competencias profesionales y personales a través del reconocimiento de sus prácticas pedagógicas y de las oportunidades de mejora continua, el trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico del directivo.

En consideración a lo anterior, el trabajo colegiado como instancia de integración docente da lugar a una comunidad de aprendizaje, en tanto se proyecta a avanzar como una comunidad comprometida con la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes, con el cambio y la calidad educativa.

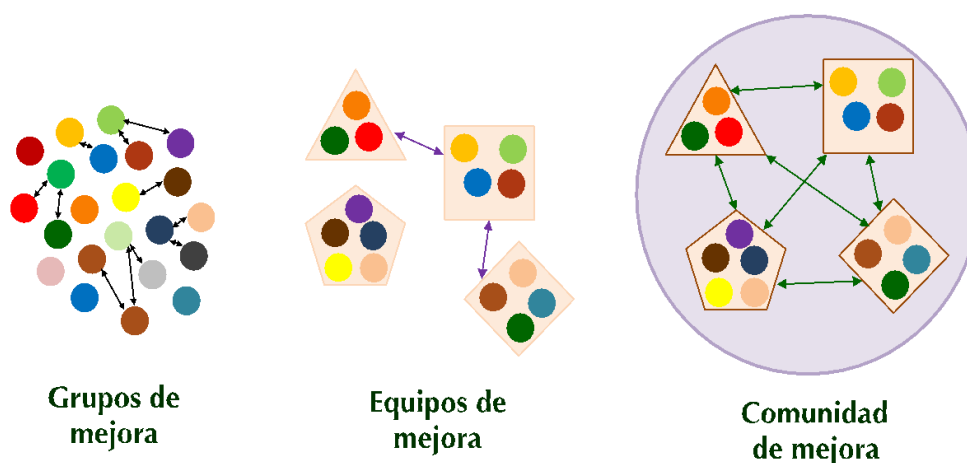
Avanzar y consolidar una comunidad de aprendizaje hacia el cambio es posible si se involucra a todas y todos los docentes en los diferentes momentos de dicho proceso,

respetando sus procesos de aceptación de propuestas, sus expectativas, intereses, creencias, prejuicios y temores que se puedan generar a partir de ellas.

Según Escudero (2009), Las principales características, procesos y condiciones representativas de las Comunidades docentes de aprendizaje son:

- Indagación ambiental encaminada a recabar información del entorno.
- Visión y metas compartidas que confiere dirección coherente a la planificación de la acción y modos de realizarla.
- Colaboración en un clima de apertura y confianza para la dirección de la institución educativa y la formación docente.
- Toma de iniciativas y riesgos para la innovación, y el diseño y desarrollo de proyectos centrados en la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes, la práctica pedagógica y de la institución educativa como un todo.
- Revisión regular, seguimiento y evaluación reflexiva y crítica de proyectos, prácticas y resultados, tomándolos como base para decisiones futuras.
- Reconocimiento del trabajo docente bien hecho y valoración del esfuerzo, las iniciativas y los logros conseguidos.
- Formación y desarrollo docente, entendida como un asunto institucional y traducido en oportunidades, relaciones, tiempos y otros recursos necesarios para la formación docente en el lugar de trabajo.

Evolución de las comunidades de mejora



Fuente: Malpica (2013)

Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje tienen un carácter permanente (o de largo plazo) e integrador.

Según Harris y Anthony (2001) citados en Carrasco et al. (2016) existe una simple y definida distinción entre la colegialidad artificial y las culturas de colaboración. La primera es una forma de colegialidad impuesta o más segura, perfecta y controlada por

parte de la administración, que es la cara reversa de la colegialidad real, concebida también como una cultura de colaboración.

Para avanzar hacia una comunidad profesional de aprendizaje y mejora, debemos comenzar por aprender a trabajar de forma colaborativa, respetando las ideas de los demás y ejerciendo la tolerancia profesional para poder trabajar a favor de un objetivo común. Una vez que nos aceptamos y que definimos claramente un horizonte, entonces podemos formar equipos de mejora, que ya no son solo grupos donde nos reunimos por afinidad, sino que se convierten en un conjunto de profesionales que se reúnen para resolver un problema, para generar nuevo conocimiento pedagógico y para llegar a un objetivo en concreto.

Para que se constituya y consolide una comunidad profesional de aprendizaje es necesario instalar una cultura de colegialidad participativa y permanente.

4.3. Reflexión para la transformación de la práctica



Luego de leer la sección anterior, reflexiona y responde:

Con una visión más profunda de lo que implica el sentido, las características la organización y desarrollo del trabajo colegiado, reflexiona y evalúa las posibilidades reales para avanzar hacia una cultura de colegialidad que te permita a ti y a tus colegas constituir y consolidar una comunidad profesional de aprendizaje.

1. **Considerando el contenido de esta guía y tus reflexiones sobre la realidad de tu institución educativa, a qué conclusiones llegas sobre el desarrollo del trabajo colegiado.**

- 2. ¿Qué preguntas de interés sobre el desarrollo de una cultura colegiada se han generado a partir de la revisión de esta guía y/o del interés de implementar la estrategia de trabajo colegiado en tu institución educativa?**

- 3. Elabora una síntesis de lo que implica el colegiado que te permita contar con información medular en el proceso de planificación y desarrollo de esta estrategia.**

5. Bibliografía

- Aguirre, F. y Barraza, L. (2021). El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica. *Revista Educación*, vol. 45, núm. 2, 2021.
- Barraza, L. y Barraza, I. (2014). El colegiado y sus realidades. *Revista Ra Ximhai*, 10(5), 467-479.
- Barraza, B. L. (2012). El trabajo colegiado una estrategia de mejora para la práctica docente. En *La gestión de los Centros educativos*. Tomo cinco. Durango, México:/Redie.
- Becerra A. y Hernández-Hernández, F. (2018). Experiencia de trabajo colegiado en ciencias básicas en la Universidad Politécnica de Querétaro. *Revista de Pedagogía Crítica*, 2018.2-5: 27-33.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. En *Psicoperspectivas*. Vol. 9, N° 2. Pp. 9-33
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe. ISBN: 978-84-9700-722-1, 313pp
- Clavo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. En *Unesco, 2014: Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual*. Pp.126
- Cervantes, M. y Castillo, D. (2009). El trabajo colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la gestión escolar. México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Repositorio Institucional de ITESO.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher Education around the World: What can we learn from International Practice? *European Journal of Teacher Education*.
- Escudero, J.M. (2009). Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la Educación. *Ágora para la EF y el Deporte*, 10, pp. 7-31.
- Espinosa Carbajal, María Eugenia El trabajo colegiado en las escuelas normales y la evaluación de sus planes de estudio CPU-e, *Revista de Investigación Educativa*, núm. 7, julio-diciembre, 2008, pp. 1-14 Instituto de Investigaciones en Educación Veracruz, México.

- Esteva, A. (2013). El trabajo colegiado docente normalista: entre lo instituido y lo instituyente. Reflexiones a partir de un estudio de caso. En P. Ducoing Watty, (Coord.), La Escuela Normal: una mirada desde el otro (pp. 355-388).
- Fierro Evans, C. (1998). Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela. León, México: Universidad Iberoamericana.
- León, A. (2005). El trabajo colegiado en las escuelas de educación básica. Una aproximación desde la perspectiva de la gestión y la formación continua de los docentes. En EDUCARE. México. Año 1. Nro 2 Agosto.
- Martínez, J., Ramírez, A. y Ramírez, J. (2019). Experiencias del trabajo colegiado en la Universidad Autónoma de Nayarit: una mirada desde las academias. Revista Digital de Investigación Turística. KIKAME, 7(7), 55-70.
- Guía para la gestión escolar en II.EE. y programas educativos de educación básica que, con Oficio múltiple N° 00026 -2021-Minedu/VMG-DIGC.
- Hernández, F., Carro, A. y Carrasco, M. (2016). El trabajo colegiado en la investigación: el cuerpo académico Gestión y Políticas educativas de la universidad autónoma. En Debates en Evaluación y Currículum/Congreso Internacional de Educación Evaluación 2016/Año 2. Nro. 2. Setiembre de 2016 a Agosto de 2017. Pp. 3997- 4008.
- Izquierdo, M. (2003). El trabajo colegiado en las Instituciones de Educación Superior. Condiciones y Tendencias. Cuernavaca, Morelos UPN, México.
- Lillo, F. (2013). Aprendizaje Colaborativo en la Formación Universitaria de Pregrado. Revista de Psicología, 2(5), 109-142.
- Malpica F (2013). Ocho ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Editorial GRAO. Barcelona
- Martínez, N., Ruiz, E. y Galindo. L. (2015). La investigación acción en el trabajo colaborativo colegiado como estrategia para mejorar la práctica docente. Campus Virtuales. Vol. IV. Num. 1. Pp. 56-64.
- Ministerio de Educación (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes. Pág. 18.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2019). El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: Reflexiones para el contexto peruano. UNESCO Lima.

- Perrenoud, P. (2001). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica. GRAÓ
- Piña, J., Rodríguez, B. y Rodríguez, Y. (2016). Construcción del aprendizaje adulto. Revista ARJÉ, 10(18), 9-17.
- Quintero, C. y Romero, S. (2017). El colegiado docente en la formación de profesores. Revista de Investigación Educativa REDIECH, 7(13), 34-46.
- Resolución Ministerial N° 008- 2016-MINEDU, de fecha 12 de enero de 2016. “Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica”.
- Resolución Ministerial N° 326- 2019-MINEDU, de fecha 12 de diciembre de 2019 “Disposiciones para la implementación del modelo de servicio educativo jornada escolar completa para las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria”.
- Resolución Viceministerial N° 315-2021-MINEDU, de fecha 22 de noviembre de 2021 “Procedimientos para la elaboración y aprobación de cuadro de horas pedagógicas en las instituciones públicas del nivel secundaria de la Educación Básica Regular y del ciclo avanzado de Educación Básica Alternativa.
- Resolución Ministerial N° 189- 2021-MINEDU, de fecha 6 de mayo de 2021. “Disposiciones para los comités de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica”.
- Resolución Viceministerial N°. 005-2020-MINEDU, de fecha 07 de enero de 2020. “Disposiciones que establecen estándares en progresión de las competencias profesionales del Marco de Buen Desempeño Docente”.
- Rodríguez, F. y Barraza, L. (2015). El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza. Durango, México: REDIE.
- Zurita, R. (2015). Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica. Tesis para optar por el grado de Magíster en Educación. PUCP 2015-10-14.

