

## **Voz y Mirada de los Docentes: Trabajo en Equipo y Proyectos Educativos de Centro.**

Rubén Abad García<sup>1</sup>

Universidad Central de Venezuela

Julio, 2015

### **Resumen.**

El proyecto educativo de centro es una herramienta pensada por los docentes de toda institución para alcanzar las grandes metas de la educación, y en todo centro educativo el grupo de docentes requiere apreciar el alcance eficaz, eficiente y significativo de esas metas. Sin embargo, frecuentemente, el funcionamiento de los grupos docentes en algunas instituciones no ocurre según la operatividad de sus mismos proyectos. Es por esto que desde un enfoque cualitativo nos proponemos comprender cómo los docentes ven la relación que existe entre los proyectos educativos de centro y los aspectos significativos de la ejecución de los mismos. A través de dos grupos focales, docentes y directivos de centros educativos de la Gran Caracas y pertenecientes a la AVEC describen cómo las dimensiones de la temporalidad, el ejercicio del liderazgo, la identificación de los docentes con la visión institucional, la antigüedad de los docentes, el clima laboral, los roles y la corresponsabilidad presentes en los grupos y en el trabajo en equipo favorecen la ejecución de los proyectos: de igual manera también describen como al estar ausentes estas dimensiones en la manera de los docentes trabajar en equipo se ve limitada la implementación de los proyectos en sus centros educativos.

**Palabras claves:** Trabajo en equipo, grupos docentes, Proyectos Educativos de Centro, Funcionamiento organizativo, Liderazgo, Participación, Logro de Metas.

En cada uno de los centros educativos del país el devenir de los cambios y directrices que se han generado en el sistema educativo venezolano, ha supuesto ciertos ajustes que han afectado en mayor o menor grado la dinámica interna propia de cada institución educativa. Justamente el planteamiento colectivo de proyectos educativos para ser desarrollados como centro es una de estas directrices y ajustes antes

---

<sup>1</sup> Rubén Abad, Profesor egresado del Instituto Universitario Pedagógico de Caracas, especialista en el diseño y ejecución de Proyectos Educativos de Centro. Facilitador de la Escuela de Formación Docente de AVEC en el tema de Proyectos Educativos de Centro (PEIC).

Para correspondencia con relación al presente artículo, favor comunicarse a la siguiente dirección: [ruben\\_abad@yahoo.com](mailto:ruben_abad@yahoo.com)

mencionados. La tarea de aproximarse a los centros, y asomarse en ellos para ver y escuchar cómo cada sistema de relaciones, estructuras y tareas colectivas se reorganizan restableciendo su statu quo frente a cada propuesta de cambio ministerial, es en definitiva una tentación psicoeducativa difícil de resistir al tiempo una que una prerrogativa propia de la psicología aplicada a lo educativo. Así, muchos centros educativos se han organizado estratégica y multidisciplinariamente a través de la ejecución de proyectos educativos de centro cuya finalidad está relacionada con este tipo de integración funcional: es decir, han aprendido a organizarse internamente para desarrollar planes que promueven integración socioeducativa.

Prestar atención a cómo los centros educativos han ido asumiendo esta directriz, ver cómo ha sido entendida, escuchar cómo ha ido siendo implementada, ha sido en las últimas décadas una tarea interesante al tiempo que aleccionadora, pues comporta factores y dimensiones sistémicos que en su dinámica ayudan a comprender definitivamente por qué y cómo es que se funciona, se enseña y se aprende en nuestras escuelas y colegios.

Los proyectos educativos de centro son estrategias de intervención socioeducativa, y se identifican comúnmente como “el PEIC”, o proyecto educativo integral comunitario, porque son planes macro que enmarcan su acción educativa en conjunto con su comunidad, o medio social determinado y específico. El PEIC, como toda estrategia de planificación, frente a una problemática identificada por todos los actores educativos, sigue el diseño básico de todo proyecto: las cinco fases de planificación, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación. El abordaje socioeducativo de la propuesta implica establecer acuerdos operativos en tres áreas de funcionamiento de toda institución educativa: un área pedagógica, un área organizativa y un área propiamente socioeducativa. En este aspecto, es importante resaltar que una de las formas de hacer transversal el abordaje de la problemática priorizada en el proyecto y de estructurar la integración académica de los equipos docentes, es a través del Proyecto Curricular de centro (Abad, 2005).

En nuestro país, Fernández (2005) en un estudio cualitativo con grupos focales, logró discutir con grupos de docentes de Puerto Ordaz las competencias básicas del docente para la educación básica propuestas por Perrenewd dentro de las cuales identificó dos de ellas “Trabajar en equipo y Participar en la administración de la escuela” como aspectos fundamentales para el funcionamiento educativo. Se ha señalado también cómo es central el papel de los docentes que ocupan cargos directivos,

por tiempo, por visión institucional, por el nivel de las responsabilidades del cargo, por las características propias del rol, etc., y constituyen un factor importante para el funcionamiento de otros docentes organizados en equipos de trabajo. El profesor Antúnez (1999) hace una particular referencia al estilo de liderazgo ejercido por docentes con funciones directivas en los colegios y su influencia en el funcionamiento de los equipos.

Por otro lado, Senge (1995), hablando de las empresas como sistemas, precisa que “*No es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal*” (p. 10), y dado que las escuelas son empresas que promueven saber, no es casualidad que muchos centros educativos aprendan mal o no aprendan en el proceso de organizarse para desarrollar los proyectos planeados. Sin embargo, en un porcentaje considerable de estas instituciones, muchos de estos planes se quedan sin ser desarrollados: quedan plasmados en el papel, describiendo ideas y metas institucionales, cuyo alcance no cuenta con la dedicación sistemática por parte del personal docente; incluso, en algunos otros casos el desarrollo de las acciones tendientes al logro de esas metas son muy discrecionales, con lo cual se pierde el sentido institucional, transformándose la labor propuesta por todos los docentes implicados únicamente en denodados intentos personales, aislados y particulares por alcanzar la meta que en principio era de todos (Proyecto Educativo pastoral AVEC, 2010. Contexto educativo). Esta discrepancia que se observa entre lo previsto y lo ejecutado; entre lo propuesto y acordado, y el funcionamiento posterior de los grupos de docentes, motiva como consecuencia, algunos cuestionamientos psicoeducativos: a efectos de explorar la dinámica que existe en equipos de trabajo de docentes en el proceso de ejecución de los proyectos educativos de centro que se desarrollan en sus instituciones, nos proponemos para la presente investigación responder ¿cómo ven y describen los docentes la relación que existe entre los proyectos educativos de centro y los aspectos significativos de la ejecución de los mismos?

Es decir, nos proponemos *Comprender cómo los docentes ven la relación que existe entre los proyectos educativos de centro y los aspectos significativos de la ejecución de los mismos*. De igual manera esta investigación intentará en primer lugar describir las dimensiones de la ejecución de proyectos educativos de centro tal como la ven los docentes participantes; en segundo lugar identificar dimensiones que facilitan o limitan la ejecución de proyectos educativos de centro a partir de la experiencia y la

visión de los participantes; y finalmente describir la valoración que expresan los docentes al considerar los PEIC y su ejecución.

### **Método.**

El proceso a seguir durante el desarrollo de esta investigación a través del enfoque cualitativo, se puede describir desde un modelo de espiral o circular, en el que las etapas a desarrollar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa. Este proceso estuvo guiado por áreas o temas significativos de investigación; sin embargo, en lugar de que la claridad sobre la pregunta de investigación preceda a la recolección y el análisis de los datos, *estas preguntas pueden ser reformuladas durante o después de la recolección y el análisis de dichos datos*, es decir de una manera dinámica entre los hechos y su interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2007, pág. 23).

Para tal fin se decidió usar la técnica de grupos focales o grupos de enfoque como técnica de recolección de datos. La estrategia para el uso de esta técnica consistió en dos grupos focales, de entre 6 a 8 participantes cada grupo, dentro de los cuales se espera reunir a docentes (de educación primaria y de bachillerato) y directivos, de 6 centros educativos privados de Caracas. Dado que la temática involucra a aspectos de funcionamiento y organizativos de cada institución, fue necesaria la presencia de docentes y directivos. Sin embargo, a fin de que algunos docentes no se intimidaran en la discusión por la presencia del personal directivo de su institución, se organizó estratégicamente los grupos, de manera que no coincidieran en un mismo grupo focal, docentes y directivos del mismo centro educativo, sino que en cada grupo de enfoque hubo docentes y directivos pertenecientes a diferentes instituciones, a fin de que se garantizara la fluidez de las reflexiones. El contexto en el que se circunscribe el presente estudio está referido al ámbito de la educación formal. Específicamente los participantes son docentes y directivos pertenecientes a la educación privada, es decir que laboran en colegios adscritos a la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), específicamente en las etapas básica y media diversificada (primaria y bachillerato); así se conformó un grupo de doce participantes con experiencia en el tema de estudio; entre ellos, algunos son docentes de aula, otros son directivos en sus planteles; este grupo de participantes estuvo compuesto por hombres y mujeres de clase media, de entre 22 y 54 años, profesionales licenciados o con postgrado, maestría o especialización en áreas afines a la docencia. Otro aspecto estratégico importante (para la exploración las diferentes percepciones del funcionamiento del trabajo en equipo docente) tuvo que ver con la confluencia en un mismo grupo focal de docentes de instituciones que han logrado ejecutar con éxito sus proyectos educativos, y docentes de otras instituciones que luego de planificar no han podido iniciar o completar la ejecución de tales proyectos. Se

procedió entonces a la elaboración del guión a utilizar en cada sesión de grupo focal: un grupo de trece preguntas que estimularían la discusión de los participantes en cada grupo focal; este guión de preguntas, fue elaborado a partir de cada competencia descrita por Fernández (2005). Finalmente se procedió a revisar y sistematizar los datos provenientes de cada grupo focal a través de la reproducción audiovisual y la transcripción del contenido de cada participación.

### **Resultados.**

El contenido de la información verbal y no verbal obtenido ha sido destacado a través de códigos o etiquetas que contiene los datos más significativos para estructurar cada dimensión mostrada en este análisis, cuya síntesis se presenta en un esquema y en una tabla que introduce las percepciones del grupo en cada dimensión. En el análisis se presenta, para cada grupo focal, cada dimensión y categorías, fundamentadas en el verbatim del o de los participantes que hacen referencia a las mismas.

Así al analizar intragrupalmente las intervenciones en cada grupo, las dimensiones generales encontradas presentes en la descripción de cada sujeto participante de cada uno de los dos grupos focales, expresadas en sus intervenciones fueron:

1. *Identificación con la Visión del colegio:* En esta dimensión los participantes definen la vinculación de los docentes con la filosofía, con la ideología y los valores del centro educativo, así como su importancia para la inducción y el funcionamiento.
2. *Participación y colaboración:* En esta dimensión los participantes describen los aspectos relacionados con sentirse parte de y tomar parte en el funcionamiento organizado del colegio.
3. *Liderazgo:* Esta dimensión describe las percepciones de los participantes sobre los estilos del liderazgo y sus consecuencias en el funcionamiento de los grupos y equipos en el centro educativo.
4. *Aspectos personales del docente:* Esta temática describe cualidades, fortalezas, debilidades y limitaciones de los docentes que se interrelacionan grupalmente en un colegio.
5. *Aspectos Grupales de los docentes:* Esta dimensión integra las percepciones de los participantes sobre los aspectos relacionados con la integración y las habilidades interpersonales del funcionamiento grupal.
6. *Trabajo en Equipo:* Esta dimensión se refiere a aspectos relacionados con docentes que se organizan en equipos de trabajo.

Se observó cómo estas dimensiones se relacionaban similarmente con las categorías respectivas a cada dimensión en cada grupo.

Pareciera que para los participantes del estudio la identificación con la visión institucional depende de estos aspectos: el tipo de docente (si es nuevo o si tiene tiempo trabajando en el colegio), la compenetración entre los docentes y el clima laboral en el centro educativo, y el desarrollo de tareas y de acciones en la institución.

Pareciera que para los participantes del estudio es necesario un proceso de diagnóstico de la realidad del centro educativo en el que participen todos, para que ocurra la colaboración de los docentes, que existan tareas y acciones claras para que los docentes tomen parte en ellas, que también los docentes estén identificados con el centro para que se integren a sus labores colegiadas, y que en todo el proceso haya acompañamiento para la precisión de resultados.

Pareciera que para los participantes del estudio hay una relación prácticamente exclusiva en el ámbito educativo entre el líder y el rol del directivo, y que además si éste es ejercido positiva o negativamente, existirán consecuencias respectivamente positivas o negativas para la ejecución de los proyectos educativos de centro y el funcionamiento de los grupos de docentes en los centros educativos.

Los participantes parecieran coincidir en que hay aspectos personales de cada docente que están presentes en la ejecución de proyectos educativos de centro, tales como la necesaria vinculación del docente con la comunidad en la cual hace vida el centro educativo, que hay en los docentes la cualidad de optimismo y superación como para asumir el reto de llevar adelante proyectos, que no obstante está muy presente en muchos docentes el tema de la resistencia al cambio, y que es frecuente toparse con el argumento válido de las limitaciones económicas en el ejercicio de la docencia y como factor estimulante para la dedicación a la tarea de adelantar proyectos.

Para los docentes participantes del estudio los aspectos grupales comunes a su descripción de cómo se ejecuta colegiadamente un proyecto son las habilidades interpersonales, es decir la capacidad de interacción, de comprensión y funcionamiento colegiado, la capacidad de integración y afinidad que entre ellos exista, y alguna estrategia que permita la estructura que se prevenga el estancamiento en el desarrollo de las labores.

Cuatro son los aspectos comunes identificados como relevantes en todo trabajo en equipo para ejecutar proyectos educativos de centro: el liderazgo y las maneras de ejercerlo, estructuras de planificación y organización que permitan el avance en la

consecución de la meta acordada, procesos de seguimiento y evaluación a plazos determinados, e integración de los integrantes de la iniciativa y conciencia de equipo en cada uno de ellos.

### **Discusión.**

En ambos grupos focales los docentes participantes describieron las dimensiones y categorías que desde su visión están presentes en la ejecución de los proyectos educativos de centro, según lo cual resaltamos que:

- La identificación de los docentes con la visión de su colegio fue descrita como un elemento importante para el funcionamiento de cada docente en su centro educativo, que fundamentaba el sentido de pertenencia, la identidad de éstos con una misma línea de trabajo y el cambio de actitudes y comportamientos de acuerdo a esa visión; de igual manera tal identificación es útil para contribuir a la compenetración y la participación de los docentes, así como para el desarrollo de los proyectos.
- La participación de los docentes en proyectos comunes en el mismo centro educativo se favorecía cuando quedaba claro que se desarrollara en dos fases, una fase de diseño de planes, incluyendo un proceso de diagnóstico de cara al plan en concreto, y una segunda fase en la que participar supone colaborar para la puesta en práctica de los planes en la que se desarrollara un proceso sistemático de acompañamiento.
- El liderazgo, en el contexto educativo, ejercido positivamente supone a un líder democrático y que posibilita la participación, efectivo en su desempeño, carismático en su interrelación y animador de los procesos; y el liderazgo es ejercido negativamente supone a un líder autocrático, intransigente en cuanto a la toma de decisiones, deficiente en su accionar y no integrado con su equipo de trabajo.
- En el funcionamiento y la ejecución de los proyectos educativos de centro están presentes aspectos personales de los docentes tales como su capacidad de identificación y relación con la comunidad, lo cual incluye categorías como su criticidad, su proactividad y creatividad, el ser respetuoso, sensible y capaz de percibir las realidades de esa comunidad del contexto. También algunas

fortalezas como el optimismo, la sensibilidad social, su eficiencia y su disposición al trabajo, y espíritu de superación.

- Igualmente en el funcionamiento y la ejecución de los proyectos educativos de centro se encuentran presentes aspectos grupales de los docentes tales como la importancia de la integración, la cual a su vez supone una adecuada comunicación, cierta afinidad de los integrantes y experiencia de fraternidad, la aceptación del otro, la apertura al cambio, una disposición positiva y la vivencia desde valores personales como el compromiso.
- El trabajo en equipo de un grupo docente supone la conciencia de equipo y el tipo de liderazgo que se ejerza en él, el proceso de integración de los participantes y su organización para funcionar, el compartir una misma finalidad e identidad con la labor y la existencia misma de un proyecto con objetivos claros, la capacidad de los docentes para responder a los compromisos, y la presencia del seguimiento y de procesos de evaluación oportuna.
- El trabajo en equipo depende también de la complementareidad de habilidades y destrezas que converjan en un determinado equipo de trabajo.

Los participantes también expresaron otros elementos que son transversales a su discurso, y que nos muestran desde otra lectura, otras consideraciones importantes acerca de la ejecución de los proyectos, como aspectos relacionados con el objeto de estudio, y los cuales se mencionan a continuación:

- En primer lugar, la dimensión temporalidad, la cual está presente a lo largo de todo en análisis de los datos, como un aspecto relacionado con la ejecución de los proyectos educativos de centro, específicamente en relación a:
- La importancia del empleo del tiempo para el desarrollo de labores de ejecución de los proyectos, en oposición al tiempo necesario para el ejercicio del determinado rol docente dentro de la institución.
- La relación existente entre el tiempo entendido como antigüedad y la costumbre y la tradición en relación a los modos de hacer, frente a la novedad que supone el desarrollo de un proyecto de centro.
- La relación que existe entre el tiempo que un docente tiene trabajando en su centro educativo y la responsabilidad con el quehacer propio del centro educativo.

- Igualmente la relación existente entre el tiempo de permanencia por antigüedad en el colegio y el pertenecer o sentirse parte de la estructura organizativa para el ejercicio de las labores propias del centro.
- El carácter que imprime en el docente, según resaltan los participantes, en relación a los años de servicio de unos frente a los años de servicio de otros en términos de experiencia para la labor educativa y su influencia en el desarrollo de los proyectos.
- Y finalmente se resaltó de manera importante la necesidad de valoración institucional del tiempo dedicado a la labor docente.
- En segundo lugar los participantes expresaron algunos aspectos acerca del docente de nuevo ingreso en el centro educativo, y los aspectos relacionados con su influencia en la dinámica de ejecución de los proyectos y el trabajo en equipo:
- La interacción del docente “nuevo” frente al docente “viejo”, y las diferentes lecturas cuando el docente “nuevo” ingresa con buenas intenciones y apertura para la integración y cuando el docente “viejo” favorece o no esa integración dependiendo de si este docente “viejo” está viciado y contamina al docente que ingresa; y viceversa cuando el ingreso del docente “nuevo” desestabiliza o fortalece el orden o la estructura o el sistema de funcionamiento del centro.
- De igual manera, la importancia de los criterios de ingreso para la selección de ese docente nuevo, o el desarrollo de algún proceso de inducción para la integración de estos docentes al funcionamiento del centro, y su relación con la reorganización del sistema para mantener el funcionamiento o mejorarlo.
- En tercer lugar se expresó en los datos el fenómeno del significado afectivo, dinámico y desalentador cuando las iniciativas, los proyectos aún a pesar de haberlos soñado y desarrollado acciones para su implementación, no obstante, éstos “se caen”, como si fuera una prerrogativa volitivamente propia del proyecto en sí. La expresión alude al fenómeno inevitable e impotente de presenciar la “caída” del plan y su consecuente frustración de cara a la ejecución de proyectos en el centro.

En definitiva, un proyecto educativo de centro, desde la mirada de los docentes participantes del estudio, se ve impulsado en su desarrollo por cada uno de los aspectos

mencionados en el punto anterior, y se encuentra limitado en su ejecución por algunas de los siguientes aspectos:

Cuando por la existencia de errores o dificultades en el proceso de inducción sobre la visión y filosofía del centro educativo en el personal de nuevo ingreso no se promueve la identidad de éste personal; o cuando el personal de nuevo ingreso encuentra barreras en el personal con más antigüedad a cerca de su identidad con el centro educativo.

Hay docentes que se niegan a participar por estar negados a repetir acciones que saben que no han dado resultados palpables.

El liderazgo que se ejerce de forma negativa suele causar frustración en el grupo de docentes, y en otras ocasiones genera que integrantes del equipo de trabajo emulen el mal estilo de liderazgo que se ejerce sobre ellos, también dificulta el acompañamiento que el líder quiera hacer sobre su equipo.

Algunos de los aspectos personales del docente que limitan el desarrollo de los proyectos están relacionados con la sumisión ante el liderazgo que suelen ejercer algunos equipos directivos en su toma de decisiones; otros están relacionados. Igualmente otro aspecto indicado en esta categoría se refiere a la presión de las instancia intermedias de supervisión del Estado en materia de educación, así como las diferentes necesidades económicas derivadas de la poca valoración del ejercicio de la profesión docente.

Algunos elementos relacionados con aspectos grupales que limitan la ejecución de los proyectos identificados por los participantes son el estancamiento o poca integración al grupo del personal de nuevo ingreso aún pasado el tiempo, el poco o deficiente acompañamiento a la dinámica del grupo de docentes.

Como podemos apreciar, los docentes de este estudio han intentado expresarnos cómo ven el fenómeno del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos y hemos mirado con ellos muchos otros aspectos que sugieren aportes importantes para el acompañamiento psicoeducativo, en relación con el procesamiento grupal, con la intersubjetividad, con las dimensiones organizacionales presentes en la dinámica de funcionamiento interno de los centros educativos, y con el liderazgo y el trabajo en equipo. Todos aspectos sugieren nuevos derroteros, otros campos importantes que invitan a seguir mirando, a seguir aproximándose a la dinámica particular que ocurre en los centros educativos.

## Referencias.

Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) (2010). Proyecto Educativo Pastoral 2010-2015. Contexto Educativo. Caracas Venezuela. Autor.

Abad, R. (2005) El Proyecto Educativo Integral Comunitario: pautas para su elaboración y ejecución. Material didáctico de la Vicaría de DDHH de Caracas. Caracas.

Antúnez, S. (1999) El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista Educar, Año 3 N° 24. Universitat de Barcelona. Departament de Didàctica i Organització Educativa.

Fernández, J. (2005) Matriz de competencias del docente de Educación Básica. Revista Iberoamericana de Educación. Año 2, N° 36. 10 - 06 - 05. Recuperado el 22 de noviembre de 2009, de <http://www.rieoei.org/investigacion/939Fernandez.PDF>

Hernández, R. Fernández, C., y Baptista P. (2007) Metodología de la Investigación. 4ª Edición. México, D.F.: Mac Graw Hill.

Senge, P. (1995) La quinta disciplina. Granica, Buenos Aires