LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Gestión del Apoyo Psicosocial: Coordinación vertical y horizontal a nivel del DAEM/Corporación y Liceos bajo su Dependencia

Carmen Montecinos, LIDERES EDUCATIVOS

Anne Edwards, Universidad de Oxford

Gabriela Castro, Rocío Díaz y Lizette Manriquez, LIDERES EDUCATIVOS

OBJETIVO

Comprender la coordinación vertical y horizontal, a nivel del sostenedor y liceo, en la gestión del apoyo psicosocial a los y las estudiantes de educación media identificados como vulnerables

La Naturaleza Dinámica de la Exclusión Social

- La exclusión social es la desconexión de **vivenciar** y **contribuir** a lo que la sociedad ofrece

- La vulnerabilidad es producto de **aspectos interrelacionados** en la vida del estudiante (problemas familiares, pobreza, vivienda, etc.)

- Prevenir la exclusión social **es interrumpir la trayectoria** de vulnerabilidad instalando “factores protectores”

- Esto involucra a un espectro de profesionales trabajando de manera conjunta **sobre y con el estudiante y su entorno**.

La Naturaleza Dinámica de la Exclusión Social

- Requiere del trabajo coordinado entre instituciones del nivel local (coordinación horizontal) y entre instituciones del ámbito educativo en diferentes niveles (coordinación vertical entre DAEM/Corporación y liceos) que permita abordar la complejidad en forma más eficaz y con mayor coherencia.
- Los estudiantes no sean “pasados” de un profesional a otro, contando y recontando su historia

Planes de mejora que abordan de manera integral las barreras para el aprendizaje que enfrentan estudiantes en situación de vulnerabilidad (Adelman y Taylor (2006)

- Diseño de un sistema de apoyos al aprendizaje que es comprensivo, multifacético y cohesionado que está plenamente integrado a los planes para mejorar la enseñanza.
- Fortalecer, a nivel del aula, el involucramiento de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje
  - el apoyo a la transición entre establecimientos;
  - el involucramiento de las familias
  - los mecanismos y procedimientos para responder y prevenir situaciones de crisis;
  - actividades extensión para una mayor participación de la comunidad local;
  - protocolos de apoyo estudiantes y sus familias.

Planes de mejora que abordan de manera integral cargo de las barreras para el aprendizaje que enfrentan estudiantes en situación de vulnerabilidad (Adelman y Taylor (2006)

- Incorporación de estándares e indicadores para monitorear barreras para el aprendizaje (inasistencia, atrasos, problemas conductuales, suspensiones, deserción).
- Trabajo en red para un sistema de intervención coherente e integrado que promueva el desarrollo saludable, prevenga problemas, la intervención temprana cuando se detecte un problema y asistencia a estudiantes con problemas crónicos y severos.
- Redefinir y re-enmarcar los roles y funciones, rediseño de la estructura e infraestructura para asegurar los servicios de apoyo planteados en los puntos anteriores involucren una economía de escala en las escuelas y liceos de la comuna.

Antecedentes Nacionales

- El ingresó de profesionales, asistentes de la educación, en la Ley de Subvención Educación Preferencial (Ley Nº 20.248)
  - artículo 8, planes de mejora escolar con acciones en el área de Convivencia Escolar, el apoyo psicológico y de asistencia social para los alumnos y sus familias, contratando el personal idóneo
  - PME debe contener acciones de coordinación y articulación con instituciones y redes de servicios sociales competentes “para detectar, derivar y tratar problemas sicológicos, sociales y necesidades educativas especiales de los alumnos prioritarios.
- Política Nacional de Convivencia Escolar (2015). 6 ejes estratégicos de trabajo para cumplir con el objetivo.
  - Apoyo psicosocial, teniendo dentro de los equipos a Encargados de Convivencia Escolar y duplas psicosociales.
  - La convivencia escolar puede ser gestionada, desde la creación de los reglamentos y protocolos en los establecimientos públicos y desde estructuras de gestión territorial a modo de profundizar y construir propuestas desde las políticas comunales con sentido territorial

Nuevos Desafíos

- La incorporación de estos nuevos profesionales aumenta la distribución de experticia en el sistema ya que problemas complejos, como la vulnerabilidad social, requiere de distintos tipos de conocimientos y habilidades.
- Una clave del liderazgo efectivo es reconocer, movilizar y fortalecer esta experticia distribuida.
- La experticia propia se fortalece a través de la colaboración con otros profesionales que permiten expandir la comprension del problema (Daniels y Edwards, 2012)
- '… políticas que mandatan la ubicacion de distintos profesionales en el liceo no es suficiente. Se requieren esfuerzos para apoyar el trabajo interprofesional y superar las resistencias' (Edwards & Downes 2013).

Presentación

- El problema - ¿Cómo personas en prácticas diferentes colaboran en problemas complejos?
  - tal como prevenir la exclusión social de estudiantes vulnerables

Prácticas e identidad

- Prácticas nos ofrecen identidad
- Trabajamos en y sobre prácticas para mantener nuestra identidad como profesionales
- Por tanto, es difícil cambiar prácticas para acomodar nuevas ideas y a nuevos profesionales

El experto como paracaidista no funciona: se requieren cambios en las prácticas institucionales

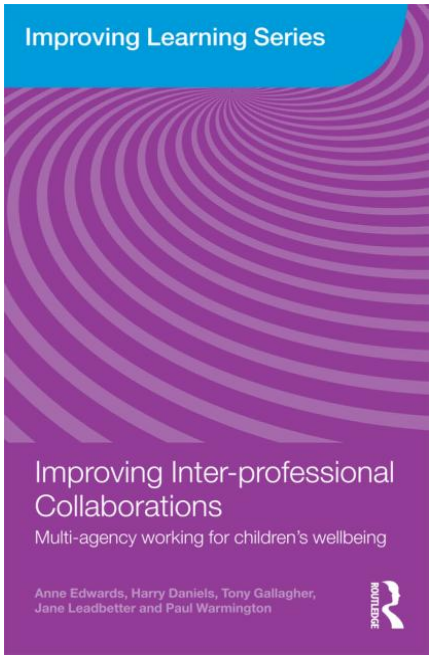
- Los colegios necesitan prácticas sólidas para mantener a sus estudiantes y docentes seguros. Es difícil ser flexible en los colegios.
- Este es un desafío para los líderes escolares
- El especialista como paracaidista en el colegio, sin pensar acerca de las prácticas institucionales necesarias para adaptarse a estos nuevos profesionales, siempre falla
- También es muy estresante para el paracaidista.
- **Resolver** la emergencia con un estudiante en particular, no tiene impacto en el aula y no expande la experticia del docente.

El trabajo inter-profesional colaborativo se fortalece conformando equipos que traen **experticias complementarias con un foco claro respecto a cómo contribuir a generar estructuras que apoyen la enseñanza y el aprendizaje en los colegios y en redes de colegios.**

Aportes de la teoría histórica-cultural de la actividad

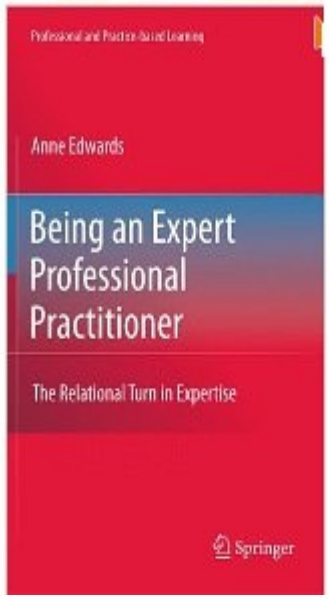
- Tres conceptos para el trabajo interprofesional: experticia relacional, conocimiento común y agencia relacional

Profesionales pueden colaborar cuando:



- Se focalizan en el estudiante, integral en su contexto;
- Saben cómo saber quién puede apoyar;
- Reconocen los distintos movilizadores/ rendición de cuentas para las distintas profesiones;
- Planifican tiempo para construir conocimiento común (reuniones productivas); y
- Aprenden a tomar la perspectiva de otro profesional, para expandir la propia comprensión del problema

Traer toda la experticia pertinente para resolver un problema



Experticia distribuida en diferentes sistemas

Profesionales necesitan **reconocer** y **trabajar** con la mejor experticia disponible para reconfigurar la trayectoria de un estudiante.

Requiere de una experticia adicional: **experticia relacional** (además de la experticia central e.g. psicologo , docente, etc.)

Aspectos Clave: **Diagnóstico** conjunto de las fortalezas y necesidades y **colaboración** en el diseño de la respuesta

Se logra a través de la construcción de **conocimiento común**: Una comprensión compartida de lo que es importante (el para qué) de cada profesión.

Herramienta Conceptual: Experticia Relacional

- **Saber quién,** además de saber qué, cómo y cuándo;
- reconocer los **puntos de vista y las motivaciones** de aquellos que habitan otras prácticas; y
- **alinear motivaciones** mutuamente en un trabajo conjunto.

La Experticia Relacional **es una forma adicional de experticia**. Aumenta la experticia profesional especializada y permite que se desarrollen colaboraciones fluidas y receptivas.

Herramienta:

Conocimiento Común

Conocimiento Común consiste en los motivos (**lo que importa** a) cada práctica que participa (e.g. para un trabajador social es fortalecer a la familia; para un docente que el estudiante no tenga inasistencia)

i. Reconocer metas abiertas a largo-plazo compartidas, tal como el estudiantes auto-regulados y resilientes.

ii. Revelar categorías, valores y motivaciones en el lenguaje natural de las conversaciones sobre los problemas en las prácticas.

iii. Escuchar a otros, reconociendo e involucrándose con sus categorías, valores y motivaciones en el proceso de negociar acciones ante un objeto complejo. ¿Pedir y dar razones?

iv. Estructuras (tiempo) para abordar de manera conjunta la situación del estudiantes

Agencia Relacional – trabajando juntos **en actividades**

Trabajar con otros, expandiendo el “objeto de actividad” a través de reconocer las motivaciones de otros a medida que interpretan el problema.

Alinear las propias respuestas a las interpretaciones mejoradas por las respuestas dadas por los otros profesionales a medida que actúan sobre el objeto de la actividad expandido.

- Las interpretaciones expandidas y el alineamiento de motivaciones son influidas por el conocimiento común.

Trabajador social

Cuidado, familia, intervención

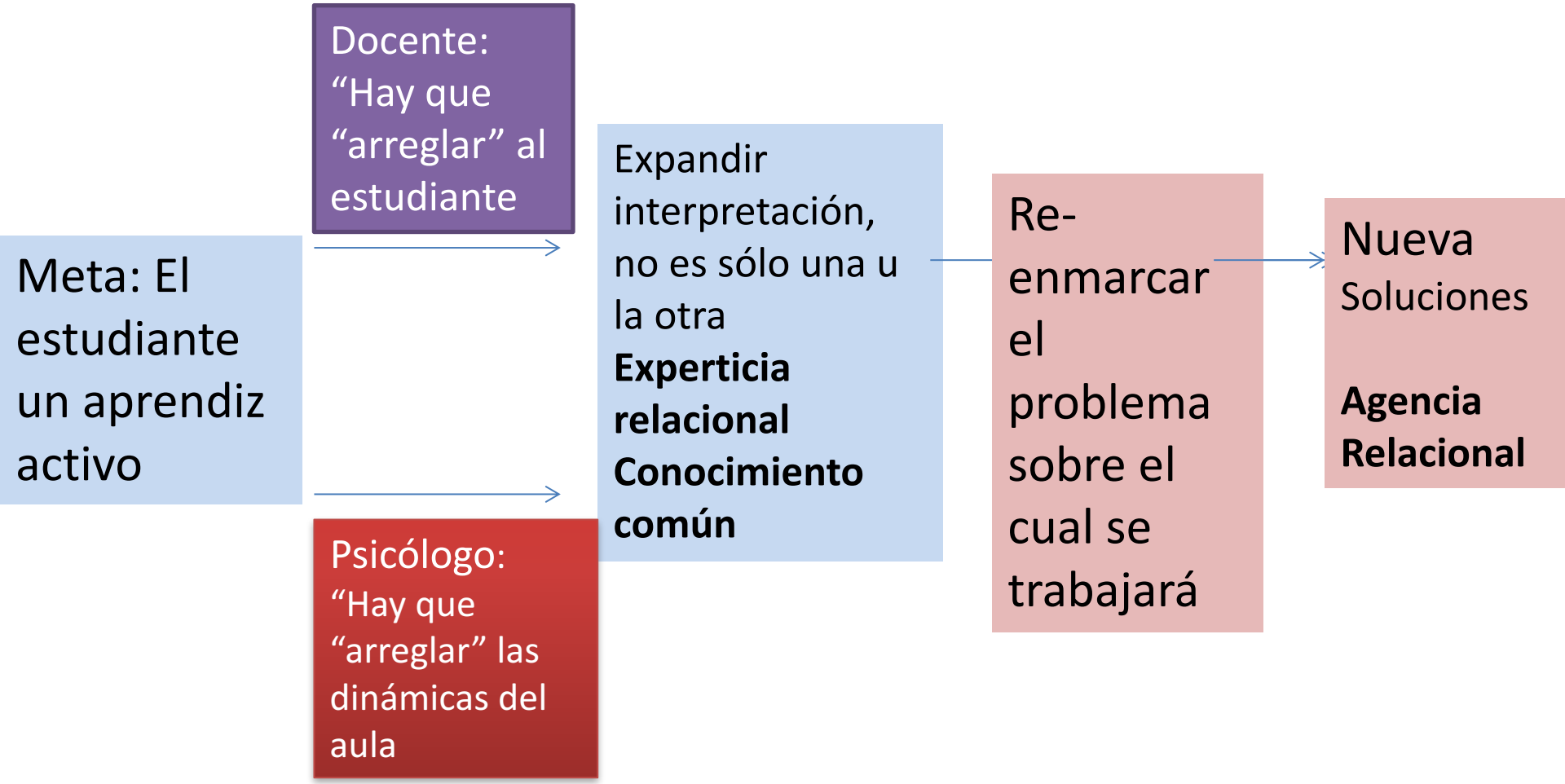
Conocimiento común

Currículum, logros

Revertir Trayectoria del estudiante

Profesor

Ejemplo


Docente: "Hay que "arreglar" al estudiante
Meta: El estudiante un aprendiz activo
Psicólogo: "Hay que "arreglar" las dinámicas del aula
Expandir interpretación, no es sólo una u la otra
Experticia relacional
Conocimiento común
Re-enmarcar el problema sobre el cual se trabajará
Nueva Soluciones
Agencia Relacional

Metodología

- Año 2016, encuesta telefónica censal para identificar distintos modelos de gestión a nivel comunal
- Se intentó contacto telefónico con 325 municipios. De estos, 115 lograron ser contactados y 40 señalan que a nivel DAEM existe un profesional responsable de la gestión del apoyo psicosocial.
- Año 2017, selección de cuatro casos con modelos distintos y niveles de desarrollo distintos

Participantes

Caso	Unidad DAEM	Actividades
Comuna Valle	Coordinador Unidad de Convivencia Escolar DAEM (2015) Psicóloga	• orientaciones y lineamientos • reglamentos y protocolos en convivencia. • gestión personal y equipos a nivel liceo
Comuna Mar	Coordinadora, Unidad Social, Asistente Social (80s- 2015)	• orientaciones y lineamientos • gestión personal y equipos • atencion casos con temáticas complejas de índole psicosocial.
Comuna Isla	Coordinadora Comunal de Convivencia, Unidad de Convivencia Escolar (2016). Asistente social	• gestión y articulación con los equipos. • planificar los planes y estrategias comunales de convivencia
Comuna Cerro	Coordinadora comunal del área psicosocial. (2008) Psicóloga	• diseño modelo comunal de apoyo psicoeducativo • gestión personal y equipos

MOTIVOS: NIVEL DAEM

Valle

- apoyos entregados logren impactar directamente en los aprendizajes de los estudiantes (DAEM)
- mejora continua del bienestar de los estudiantes y su calidad de vida, a través de la convivencia escolar. (Coordinadora)

Isla

- velar por el cumplimiento de normas y políticas comunales de convivencia y gestionar financieramente las peticiones y necesidades de recursos humanos y materiales en las escuelas y Liceos (DAEM)
- velar por los estudiantes y la convivencia al interior de los establecimientos educacionales. Velar por el bienestar de los profesionales (Coordinadora)

Cerro

- resguardo a los derechos de los niños a la educación: asistencia y retención. (DAEM)
- generar condiciones para que los niños se mantengan en el sistema (Coordinadora)

Mar

- coordinación horizontal con de la red comunal y entre programas del DAEM (coordinadora)
- abordaje de la deserción y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. (coordinadora)
- velar por el cumplimiento de normas y políticas comunales de convivencia y gestionar financiera ejecucion del plan (DAEM)

Valle:Motivos de Distintos Actores

DOCENTES

"A mí me contrataron para ser profesora, hacer clases, pasar materia, porque te exigen pasar lo programas, evaluar. Pero no me pagan por solucionarle la parte psicológica a un niño. O sea uno humanamente, claro, está llana a ayudar, pero es el tiempo el que te pasa la cuenta."

DIRECTOR

poder trabajar e intervenir con las familias de los estudiantes, ya que estos son descritos como ausentes no solo en el liceo, sino también en la vida de los estudiantes

DUPLA

apoyo de los estudiantes, desde su experticia, con el fin de que ellos puedan realizar pequeños cambios en sus vidas, ya sea a nivel individual o familiar, lo cual les permita tener otras oportunidades en sus trayectorias de vidar- Casos mas severos

disminuir la deserción escolar y aumentar el nivel de escolarización de los estudiantes.

ESTUDIANTES

término de los estudios, y el logro del título de una carrera técnica profesional del liceo

estudiantes de 1º medio señalan interés en la escucha y ayuda de estudiantes en el ámbito personal, ya que señalan que ante ciertas dificultades lo mejor es abordar los temas

Falta de conocimiento común

- Estudiantes de 3º y 4º medio, existe una dificultad en la comunicación por parte de la dirección del liceo. Señalan que no sienten el apoyo institucional del liceo.

- La psicóloga señala falta de claridad de su rol, que esto ha sido una dificultad, ya que muchos actores del liceo no tienen claro qué es lo que ella realiza, lo que ha resultado en la confrontación de distintas expectativas de su rol.
  - "*Somos los bomberos, los que… apagamos incendios todos los días que haya una situación que emerge. Emocional, muchas veces situaciones de peleas que también tienen un trasfondo familiar*" (Psicóloga)

- Profesionales de la dupla psicosocial señalan que ha sido complejo el trabajo con docentes, atribuyendo esta dificultad a la disposición y actitud que toman los profesores respecto de los estudiantes
  - *"Es que ahí está el problema, que la gente que no hace clases te pregunta "¿y usted ha conversado con los alumnos?" ¿En qué momento? Si yo estoy a la vez trabajando con treinta y tantos alumnos. El psicólogo, el educador diferencial, todos piensan que yo tengo un alumno. Tengo muchos más y de esos más, muchos tienen problemas*." (Docente)

Isla:Motivos de Distintos Actores

DOCENTES

Procesos de aprendizaje de los estudiantes a través de un currículum inclusivo. Trabajar con alumnos vulnerables, con necesidades especiales, socio-afectivas y económicas. Conocer a sus alumnos y detectar a tiemp problemáticas

DIRECTOR

apoyar a los estudiantes en torno a las necesidades psicosociales contingentes. talleres y capacitaciones con un enfoque preventivo para bajar situaciones de emergencia

DUPLA

concientizar a la comunidad educativa sobre cómo mejorar la convivencia entre distintos estamentos, haciendo partícipe a la comunidad de las posible soluciones a través de un trabajo en red.

ESTUDIANTES

cuando tienen un problema o experimentan situaciones difíciles en su contexto familiar o en el Liceo, acuden en primera instancia a sus amigos, o a los profes. Acuden equipo de orientación y convivencia escolar, si es que han tenido un problema urgente

Cerro- Motivos de Distintos Actores

DOCENTES

mejorar la asistencia y bajar deserción, con ello mejorar los resultados del establecimiento

DIRECTOR

atención a los estudiantes bajar los niveles de inasistencia en el establecimiento-

cambio positivo en el ambiente laboral de los profesores.

DUPLA

Revertir trayectorias de vulnerabilidad social, esperando impactar positivamente la vida de los estudiantes.

ESTUDIANTES

motivos individuales de atención clínica.

"“más emocional, si ven que la gente está mal, que hablen contigo, que te pregunten”

Modelo Centrado en Protocolos: ¿Enfoque de derechos?

"P1: es que tienen intervención, por ejemplo en los problemas que pesquisan los profesores, eh… en el tema de alcohol y drogas, se derivan, se previene, se hacen talleres con ellos también
P2: después va la dupla
P1: que tiene un protocolo
P2: y la dupla lo deriva a la red que necesite" (Profesores)

- *"La solución que dieron cuando yo traté de dejar el colegio, fue que iban a llamar a los pacos y que le iban a decir a mi mamá, o sea, como una demanda contra mi mamá porque yo quería dejar el colegio, eso fue. Si no venía al colegio, iban a denunciar" (Estudiante)*

- *"P3: entonces, tenía que andar en tribunales y tuve que tomar la custodia una tía y no el SENAME y de aquí del colegio fue*
- *P3: como que no hablaron conmigo porque yo faltaba, sino que al tiro al SENAME " (Estudiante)*
- *: a mí me pasó algo también, algo parecido y querían hablar con mi mamá, que fuera a médico y que fuera al consultorio o al psicólogo, y yo le dije "¿Por qué si no estoy loca?". "no, lo que te está pasándote a ti es muy grave y te puede pasar algo", pero yo le dije "si lo que yo hice fue mi culpa, no de nadie", "ya, me dijo, pero necesitay hablar con un psicólogo y le voy a informar a la oficina, y voy a llamar a tu mamá, a tu papá, a tu tía". [A todos] (Estudiantes)*

Mar- Motivos de Distintos Actores

DOCENTES

detectar a tiempo situaciones de problemática psicosocial dentro del aula y avisar al equipos de convivencia mediante protocolos

"hay mucho trabajo detrás de cada uno de nuestros alumnos yo creo que a lo mejor por eso tenemos un lugar todavía seguro para ellos"

DIRECTOR

equipo multidisciplinario, apoyar a los estudiantes en torno a las necesidades psicosociales

realización de capacitaciones a los docentes para manejo de situaciones de vulnerabilidad en el aula, vinculando el área pedagógica curricular.

DUPLA

Dar respuesta a las problemáticas y necesidades psicosociales de los estudiantes, incluyendo entre sus lineamientos el trabajo colaborativo padres y apoderados en beneficio del bienestar bio-psicosocial de los alumnos

ESTUDIANTES

su rendimiento académico y su bienestar psicosocial y acceso a beneficios estudiantiles.

Acercan al equipo de convivencia, piden la ayuda necesaria para solucionar sus problemas psicosociales.

tienen claridad respecto a qué profesional acudir según la temática a tratar:

"

Conocimiento común

"A nosotros nos programan todo el año, y tanto talleres que aparecen por la parte psicosocial, ya, que es donde nos informan de lo que se está haciendo se hace en este caso [la dupla psicosocial] están trabajando género con nosotros, ya, se han hecho dos talleres en relación a género, eso es lo que se programa para el año por los tiempos" (Entrevista Docentes)

- E2: Sí, la verdad es que aquí en general es como un buen ambiente de camadería y de trabajo colaborativo, entonces eso facilita la verdad bastante también el trabajo de nosotras porque también dependemos de la disposición, muchas veces a veces [de los Profesores]" (Entrevista Dupla Psicosocial)

Conclusiones

- Colaboración vertical debe posibilitar aprender de abajo hacia arriba- los problemas de la práctica y cómo crear estructuras que favorezcan la colaboración interprofesional-

- La colaboración dupla -docentes se fortalece cuando genera más experticia docente, no afecta su identidad y permite expandir el objeto de la actividad (enseñar matemática vs enseñar al estudiante de manera holística)

- Las condiciones del trabajo de las duplas a nivel liceo: sobre demanda de los urgente, baja prevención. Se requiere pensar en 1 dupla por x estudiantes. Alta rotación que impide trabajo profesional- requiere confianza.

- Las voces de los estudiantes necesitan centralidad en definir los problemas sobre los cuales hay que trabajar y cómo abordarlos –derecho a participar en las decisiones que afectan sus vidas.

- Modelos más centrados en los estudiantes que en satisfacer demandas burocráticas impuestas por la normativa pública.

Aprendizajes de la investigación

Para Docentes–Generar espacios de encuentro para construir conocimiento común con los nuevos profesionales que llegan al colegio (desayuno, café, almuerzo?), escuchar y aprender a confiar.

Para los "nuevos" profesionales- Identificar y atender a aquello que importa a los docentes, explicar qué es importante para Ud., y tratar de acoplarse a lo que es importante para el colegio. Utilice la experticia relacional (comprender los motivos y las perspectivas de otros profesionales) y la agencia relacional (usar los conocimientos y motivos de otros para expandir su compresión del problema y actuación en su resolución).

Para líderes escolares– Mirar sistémicamente la prácticas del colegio, generando procesos y estructuras que posibiliten el trabaja interprofesional para atender al estudiante de manera integral. Crear una narrativa institucional- la asistencia no es el fin

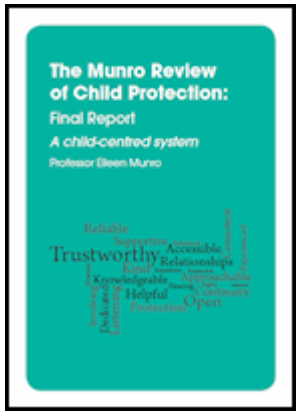
.

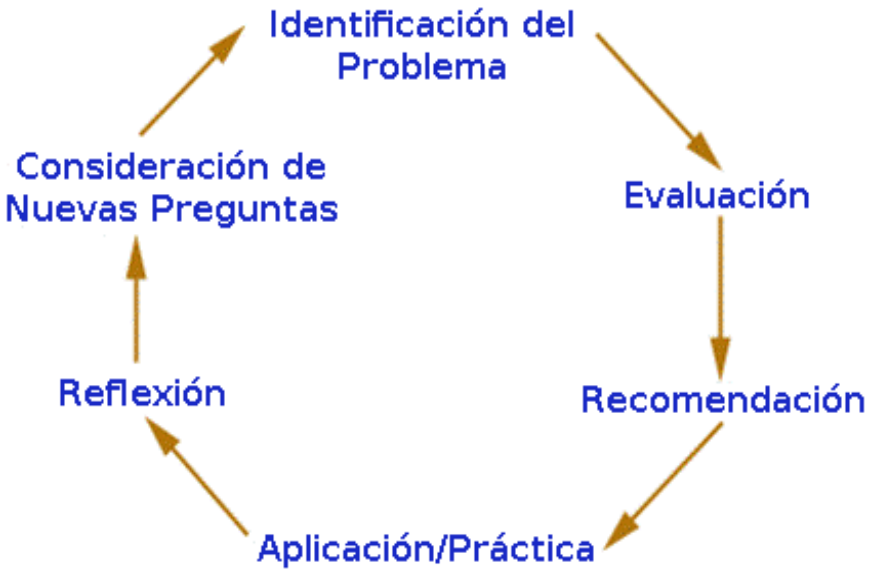
Aprendizajes de la investigación

Para los programas de formación– Incluir el desarrollo de la experticia relacional, conocimiento común y agencia relacional. Ayudar a comprender las prácticas del colegio, y trabajar con lo para ellos es importante.

Para políticas DAEM/Corporación– reconocer que reglamentos y manuales y colegios aisladamente no resolverán los problemas, buscando cómo apoyar un esfuerzo más coordinado y ecológico. Diseñar políticas que fomenten en aprendizaje de abajo hacia arriba, enfoque centrado en las necesidades de los estudiantes.

Liderazgo como gestión de la incertidumbre





- "Los líderes deben conocer bien sus organizaciones e identificar constantemente que necesita ser reorganizado para mejorar el desempeño y gestionar el cambio" (Munro, 2011: 106)

- Los líderes necesitan habilidades de reflexión que les permitan alinear los propósitos y motivos de sus colegas con las metas de sus organizaciones .

Referencias

- Adelman, H.S., & Taylor, L. (2006). The school leader's guide to student learning supports: New directions for addressing barriers to learning. Thousand Oaks, CA: CorwinPress.
- Daniels, H. & Edwards, A. (2012). Leading for learning: how the intelligent leader builds capacity. Nottingham. National College for School Leadership
- Edwards, A., Daniels, H., Gallagher, T., Leadbetter, J. , y Warmington, P. (2009). Improving inter-professional collaborations: multi-agency working for children's wellbeing. London: Routledge.