

I. FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO COLABORATIVO

Objetivo: Promover el trabajo colaborativo y el alineamiento técnico en los docentes y asistentes de la educación.

Es importante generar espacios de trabajo colaborativo entre los docentes con el fin de impulsar el intercambio de buenas prácticas. Se trata de espacios diseñados para el trabajo pedagógico no lectivo que se realiza colaborativamente dentro de un equipo. Este último no tiene que ver con el apoyo azaroso entre colegas, sino más bien con el tiempo destinado para la colaboración mutua de un equipo real de trabajo con el propósito de mejorar la calidad de su labor. Estas instancias son diferentes a las reuniones de coordinación que normalmente se realizan durante las horas destinadas a la reflexión docente, ya que estas no cumplen con los mismos objetivos.

Para propiciar el trabajo colaborativo de los profesores y asistentes de la educación, es necesario generar algunas condiciones desde la Dirección que sentarán las bases del equipo:

- 1. Definir equipos o duplas de trabajo de manera flexible:** en un establecimiento existen equipos permanentes (como los de ciclo o departamento) y también se establecen equipos esporádicos (por ejemplo: la comisión de organización de la feria de ciencias o la comisión de análisis del Simce). Es importante que las personas sean conscientes de que son parte de un equipo, aunque este sea transitorio, y que se espera que funcionen como tal. Este es el punto de partida del trabajo colaborativo.
- 2. Destinar un tiempo y espacio regular:** es necesario tener en cuenta que el intercambio cara a cara es un escenario propicio para la colaboración y, cuando esto no se ha experimentado, cuesta valorarlo, por lo que dejar estas condiciones a la decisión del grupo puede ser contraproducente. Un equipo existe en un tiempo y un espacio, por eso es necesario que el equipo directivo destine un horario regular de trabajo, en un espacio definido. Por ejemplo: en un liceo, los profesores del departamento de matemática destinan quincenalmente dos horas no lectivas a reunirse en la biblioteca para trabajar en sus planificaciones, consultándose y apoyándose mutuamente.
- 3. Establecer metas compartidas:** un equipo sin un propósito común no tiene una razón de existencia. Si el trabajo colaborativo se reduce solo al enriquecimiento de las labores individuales, es difícil desarrollar un sentido de misión compartida y la alineación pedagógica necesaria. Por ello, es importante que el encargo para los grupos sea muy claro, explicitando un gran propósito y metas de corto plazo. El equipo debería participar en la elaboración de estos objetivos para que los sienta propios.
- 4. Definir un formato o modalidad de trabajo:** se sugiere entregar lineamientos a los equipos para organizar el proceso de trabajo conjunto, definiendo expectativas, formas de organización, contenidos y actividades a desarrollar. Los niveles de organización que defina cada establecimiento pueden variar en calidad y profundidad; por ejemplo, pueden encontrarse desde reuniones informales, talleres de reflexión pedagógica bien organizados, hasta modelos de desarrollo docente más avanzados: comunidades de aprendizaje profesional, Investigación-acción, coaching entre pares, estudio de clases, tertulias pedagógicas literarias, entre otras. En la herramienta III. **Modalidades Avanzadas de Desarrollo Profesional Continuo** podrá profundizar en qué consisten estos enfoques y en cómo podría efectuarse la implementación en su establecimiento.

Orientar el desarrollo docente bajo estas modalidades requiere tiempo y formación, por lo que se sugiere seleccionar una o dos alternativas de trabajo para focalizar los esfuerzos y asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo.

- 5. Definir liderazgos facilitadores:** en la mayoría de los casos, estos equipos requieren de un líder que coordine al equipo y organice su trabajo en torno a metas comunes. No siempre es necesario que sea el jefe o que tenga mucha pericia, a veces su rol solo se limita a asegurar que todos se reúnan y a transmitir la información.
- 6. Clima organizacional adecuado:** un clima de confianza, en el que las personas se expresen libremente, se escuchen y puedan criticarse de manera constructiva, es básico para un trabajo colaborativo efectivo. Cuando esto no se da en forma espontánea, es necesario construirlo intencionadamente, conversando sobre el tema y estableciendo ciertos criterios de funcionamiento. Es importante que se considere a todos otorgándoles la posibilidad de aportar sin que se establezcan jerarquías rígidas en el momento de colaborar.
- 7. Trasmisión de información pertinente y a tiempo:** es necesario transmitir información clara, oportuna y eficiente entre los integrantes para aumentar la coordinación.
- 8. Generar autoevaluaciones de equipo:** es importante generar momentos para evaluar el trabajo del equipo entre los miembros, solicitando la proposición de nuevos desafíos para avanzar en esto. Para ello, se puede hacer que el grupo determine la etapa de desarrollo en que se encuentra y establezca las estrategias para avanzar hacia la siguiente fase. En el Anexo encontrará un formato para realizar una apreciación y evaluación del trabajo conjunto que puede servir de base para mejorar su funcionamiento.
- 9. Concebir el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo:** el trabajo alineado, sistemático y colaborativo del equipo directivo sirve como modelo de referencia para el trabajo del resto de los grupos, por lo que es recomendable asegurarse de que esto se produzca, aplicando las mismas orientaciones en sus acciones.

ANEXO

Apreciación y evaluación de nuestro trabajo conjunto

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

A continuación encontrará una serie de características importantes de los grupos de trabajo.

Marque en las escalas correspondientes cuán acertadamente corresponden estas afirmaciones al trabajo conjunto y la dirección de su equipo de trabajo.

Nombre del equipo de trabajo:	NO CORRESPONDE PARA NADA ES TOTALMENTE CIERTO						
Los jefes y miembros del grupo se toman el tiempo para dar a conocer mutuamente sus expectativas y deseos.	---	--	-	0	+	++	+++
Están claros los objetivos del grupo.	---	--	-	0	+	++	+++
El grupo diseña e implementa un plan de trabajo.	---	--	-	0	+	++	+++
En las reuniones se usa un procedimiento metodológico adecuado.	---	--	-	0	+	++	+++
Las personas de este grupo se comportan en forma libre y abierta.	---	--	-	0	+	++	+++
El grupo aprende de sus errores.	---	--	-	0	+	++	+++
Se solucionan abiertamente los conflictos.	---	--	-	0	+	++	+++
Los miembros del grupo aceptan diferentes puntos de vista.	---	--	-	0	+	++	+++
Todos los integrantes del grupo se atienen a las decisiones que se han tomado y las llevan a la práctica.	---	--	-	0	+	++	+++
El grupo genera ideas nuevas y creativas.	---	--	-	0	+	++	+++
El grupo se toma el tiempo para hablar sobre las tareas, métodos de trabajo y propuestas de mejoramiento.	---	--	-	0	+	++	+++
Los miembros del grupo están a cargo de tareas que corresponden a sus fortalezas internas y motivaciones.	---	--	-	0	+	++	+++
El equipo tiene una visión que lo compromete e impulsa hacia adelante con proactividad.	---	--	-	0	+	++	+++