



TIPS PARA MOVILIZAR EL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS A TRAVÉS DEL TRABAJO COLABORATIVO



Por: Carmen Montecinos

¿Qué es la colaboración?

La colaboración es “un proceso complejo, construido sobre la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo (construcción de relaciones), donde todos los miembros se enfocan en la responsabilidad y objetivos compartidos, logrando una comprensión común (valores compartidos), y que participan activamente con un sentido de responsabilidad compartida (compromiso activo) y toma de decisiones” (Griffiths, Alsip, Hart, Round y Brady, 2021, p.64 citado en Llorente y Volante, 2021). La colaboración crea una comunidad que trabaja para alcanzar un objetivo en común a través del intercambio y elaboración de nuevos conocimientos y prácticas. En culturas colaborativas, el intercambio profesional, diálogo, experimentación y reflexión crítica se vuelven parte integral de las rutinas diarias.

Las unidades educativas que colaboran de manera efectiva crean una base de conocimientos pedagógicos distribuido entre educadoras y técnicos, en vez de quedar circunscrito a saberes individuales de sus integrantes (Brook et al., 2007). La colaboración efectiva se caracteriza por relaciones profesionales basadas en: **la comunicación abierta, la confianza, el respeto mutuo, objetivos compartidos, una comprensión común, la responsabilidad compartida, la participación activa y la toma de decisiones compartida** (Griffiths et al., 2021).

La colaboración es más que dividir las tareas o crear espacios para la reflexión colectiva. Tener una visión clara de qué se entenderá por colaboración posibilita orientar el trabajo de educadoras y técnicos y del equipo directivo. **Diferenciar entre colaboración y cooperación es una distinción conceptual importante para esto** (AITSL, s.f.):

COOPERACIÓN “Prestar asistencia y tener disposición a ayudar”:

- Metas individuales con la asistencia de otros para un beneficio mutuo.
- Los recursos y materiales son compartidos según sea necesario.
- Frecuentemente espontánea, los acuerdos generalmente toman lugar sólo una vez.
- Compromiso pasivo con otros.
- Generalmente a corto plazo.
- No existen acuerdos o estructuras establecidas.

COLABORACIÓN “Trabajar con otro u otros en un proyecto conjunto”:

- Planificación, toma de decisiones y resolución de problemas de manera conjunta.
- Trabajo integrado y a largo plazo.
- Formal e informal.
- Metas en común.
- Altos niveles de confianza.



El trabajo colaborativo se caracteriza por:

- ✓ La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo. Esto implica definir las responsabilidades individuales y mutuas, generando más recursos para atender al problema sobre el cual se realiza el trabajo colaborativo.
- ✓ La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto.
- ✓ El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas.
- ✓ La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.
- ✓ La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo.
- ✓ La asignación de tareas a cada uno de los miembros en función de sus conocimientos, habilidades y posibilidades.
- ✓ El manejo de habilidades comunicacionales.

Beneficios de la colaboración

La colaboración en todos los aspectos del trabajo de las educadoras, incluyendo la planificación y evaluación para el aprendizaje, la toma de decisiones y la resolución de problemas, guiará a una responsabilidad colectiva por los logros que obtiene la unidad educativa (Killion, 2012). El foco cambia desde una mirada de objetivos de aprendizaje profesionales individuales, hacia un compromiso con contribuir a la base de conocimientos y aprendizajes de los colegas y de la unidad educativa (Cole, 2012). Una visión compartida se puede apoyar al establecer metas como un grupo colaborativo.

La colaboración genera oportunidades para aprender de otros profesionales. El acceso a conocimientos distribuidos, entre las integrantes de la unidad educativa, genera múltiples soluciones a distintas problemáticas. La colaboración promueve un cambio que va más allá de las aulas individuales, lo que resulta en una mejora a nivel de la unidad educativa. Cuando las educadoras aumentan su experiencia en un trabajo en conjunto, todos los niños y niñas se benefician.

Colaboración con un propósito

El trabajo colaborativo requiere tener un foco claro. Este foco debe ser específico, medible, simple, basado en datos, fácil de comunicar y relacionado con la mejora de las oportunidades de aprendizaje de los niños y niñas, así como de los equipos profesionales y técnicos. Asimismo, deber ser relevante y abordar una problemática en donde las educadoras puedan intervenir y modificar la causas del problema.

Las personas están más dispuestas a colaborar en una tarea cuando esta tiene un significado personal para ellas. Por lo tanto, crear una visión compartida del resultado es importante. Los objetivos deben ser específicos y medibles. Palabras como “éxito” y “mejor” son subjetivas y pueden ser interpretadas de distintas formas, lo que puede hacer más difícil su comprensión respecto a cómo las personas pueden contribuir de manera efectiva a estos objetivos.



Datnow y Park (2019) proponen cualidades de la colaboración profesional con sentido que es intencionada y sistemática, con el fin de promover la equidad y calidad de la educación que recibe cada niña y niño. Para lograr esto, la colaboración profesional se basa en un respeto genuino por el profesionalismo de las educadoras, en la confianza en las capacidades profesionales de sus pares y en la valoración de sus conocimientos y prácticas. Si las educadoras se ven unas a otras como fuentes de sabiduría, es más probable que les interese aprender unas de otras. Las educadoras no pueden trabajar juntas de manera efectiva cuando no creen que sus colegas aportan algo importante a la conversación.

Las unidades educativas y, por tanto, los equipo profesionales, trabajan en un contexto altamente regulado y complejo, con políticas educativas cambiantes y el aprendizaje profesional y la colaboración ayudan a construir sentido de las nuevas demandas a las educadoras (Datnow y Park, 2019). Estos cambios, implican no solo un ajuste a los saberes profesionales, también implican un trabajo emocional. Por lo tanto, la colaboración requiere atender a las emociones, desde la felicidad, el sentido de colegialidad y pertenencia, como también el sentirse cansada, sobre exigida y frustrada. El trabajo colaborativo con sentido, provee de apoyo emocional.

Finalmente, la colaboración con sentido promueve la coherencia, no la conformidad o el acatamiento. La coherencia se base en una comprensión compartida del propósito del trabajo, con amplias oportunidades de ejercer la discreción profesional para dar una respuesta educativa. Construir tal cultura y estructura lleva tiempo y requiere liderazgo.

El desarrollo profesional más efectivo sitúa su énfasis en un aprendizaje activo, la observación y reflexión, en vez de discusiones abstractas. Una fuente muy generativa, para definir el foco del trabajo colaborativo, es el trabajo que realizan niñas y niños en las actividades que les propone la educadora. Al analizar estos trabajos en equipo, se abre una oportunidad para desarrollar una comprensión común, sobre qué es un buen trabajo y qué tipos de estrategias de enseñanza están funcionando para que las niñas y niños desarrollen todos sus potenciales. El cambio ocurrirá cuando las educadoras describan, discutan y ajusten sus prácticas de acuerdo a un estándar colectivo y consensuado de calidad de enseñanza y de aprendizaje que propone la unidad educativa (Darling-Hammond and Richardson, 2009).

Barreras y facilitadores de la colaboración



Barreras:

- Puede ser difícil encontrar el tiempo para que las educadoras se reúnan y participen de un aprendizaje profesional colaborativo.
- Falta de entusiasmo y apoyo a la colaboración por parte del equipo.
- Falta de confianza entre pares, y entre educadoras y líderes educativos puede impedir una colaboración exitosa.
- Ausencia de un foco en el grupo colaborativo, puede resultar en conversaciones que tienden a no abordar los cambios que se proponen.
- Una cultura colaborativa no puede existir en una unidad educativa a menos que todo el equipo comprenda qué es la colaboración y por qué es importante.
- Las educadoras sienten dudas de compartir y fomentar la retroalimentación en sus prácticas. Son reticentes en tomar parte de una actividad colaborativa.



Facilitadores:

- Ser creativo en buscar formas que entreguen al equipo el tiempo necesario para dar lugar a la colaboración.
- Conversar y explicitar los beneficios de la colaboración con el equipo, compartir investigaciones y desarrollar habilidades para el trabajo en enfoques colaborativos.
- Reunir y analizar una gran variedad de fuentes de datos con el propósito de identificar un área de foco del grupo colaborativo. A la vez, reducir el foco de nuestro objetivo de manera que sea relevante y factible.



El Rol de Líderes de las unidades educativas

Las directoras de las unidades educativas, junto a otros líderes, juegan un rol fundamental en crear y mantener una cultura de trabajo y aprendizaje profesional colaborativo. En algunas unidades, esta cultura ya está instalada, y la tarea clave de la directora es seguir generando las condiciones que la sostiene. En otras unidades, esto es más desafiante, implicando un proceso de cambio cultural cuando la tradición ha valorado el trabajo individual, la privacidad del trabajo en aula o cuando no hay suficiente confianza entre sus integrantes.

Cambiando la cultura

Las directoras necesitan responder a los contextos cambiantes, complejos y desafiantes, además de la naturaleza diversa de su contexto educativo y la comunidad más amplia que sirve. La cultura se caracteriza por tradiciones, valores y creencias profundamente arraigadas. Muchas de ellas, son únicas y se encuentran insertas dentro de un territorio e historia particular de una unidad educativa. Por esta razón, es importante comprender que un cambio de cultura es un proceso y no un destino; este cambio debe ser continuo, en lugar de una “ganancia” a corto plazo. El cambio de cultura ha sido descrito como un “desafío adaptativo” y, como tal, sólo puede ser abordado a través de cambios en las prioridades, creencias, hábitos y compromisos de las personas (Ministerio de Educación de Ontario, 2010, citado en AITSL, s.f.).

La confianza es un elemento crucial en este proceso, los esfuerzos de las y los líderes educativos se focalizan en construir confianza y una atmósfera positiva de aprendizaje, para que el equipo tenga disposición a compartir sus conocimientos y estar abierto a aprender de sus pares. A través de sus palabras y acciones, las líderes de las unidades educativas pueden establecer el tono y las bases para la colaboración. La primera pregunta, que muchas personas se harán cuando se sugiera un cambio, será ¿por qué? Si la respuesta es clara, entonces el entusiasmo en relación al cambio será mucho más fuerte.

Liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido es crucial para crear y mantener una cultura colaborativa. Cuando se adoptan iniciativas de cambio de cultura, ninguna persona tiene todo el conocimiento y habilidades requeridas para proporcionar un liderazgo a cada aspecto del cambio. Al distribuir el liderazgo, las y los líderes educativos pueden aprovechar el conocimiento y habilidades de las y los integrantes del equipo para, así, apoyar el cambio. Un liderazgo distribuido puede guiar a las educadoras a tener una mayor confianza y participación en cualquier iniciativa de cambio, lo cual es clave para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

En una cultura colaborativa, los líderes educativos ayudan a establecer un propósito y claridad para empoderar a que otros compartan en un proceso de toma de decisiones, de manera que los equipos participen en un trabajo colaborativo que guía las actividades de resolución de problemas efectivas e innovadoras.



Pasos prácticos que las directoras pueden seguir para construir relaciones de confianza:

- ➔ Reconocer la interdependencia y, por consiguiente, vulnerabilidad de los miembros de la unidad educativa, además de la importancia de la confianza en construir compromiso y coherencia.
- ➔ Modelar diariamente los cuatro componentes críticos de la confianza: respeto a otros, consideración de los demás, competencia en el rol e integridad personal.
- ➔ Seguir las expectativas del equipo, incluyendo la difícil tarea de confrontar situaciones de comportamiento y desempeño.
- ➔ Demostrar integridad para “practicar lo que se predica”.

Mitchell y Sackney (2011) identifican un conjunto de acciones de las directoras que promueven la colaboración:

- * Reconocer los esfuerzos del equipo escolar cuando colaboran.
- * Promover el desarrollo de estrategias colaborativas. Asegurar que la colaboración más efectiva está ocurriendo y ajustar los aspectos que generan barreras.
- * Resguardar el tiempo para que la colaboración ocurra, examinar y ajustar los horarios de clases, cambiar horarios o propósitos de las reuniones y modificar la asignación de recursos para el aprendizaje profesional.
- * Conocer las aspiraciones, intereses y sueños de cada docente. Esto, se recoge en la visión compartida.
- * Comunicar, de múltiples maneras, que el equipo docente puede lograr las metas.
- * Transmitir optimismo, escuchar activamente, entregar reconocimiento, confiar en el equipo docente.
- * Distribuir el liderazgo pedagógico (no sólo tareas, también toma de decisiones).
- * Modelar, de manera consistente, una disposición a la colaboración al trabajar con los colegas, estar abiertos a una retroalimentación y compartir responsabilidades en la toma de decisiones.
- * Crear un ambiente que propicia la innovación y experimentación. El error es fuente de aprendizaje.
- * Comunicar, de múltiples maneras, la prioridad del aprendizaje profesional, como una tarea personal y colectiva.
- * Generar un clima de confianza: observación sin juicios, no busca culpables.



- * Las tareas que se realizan en colaboración con los colegas, son significativas para el trabajo docente, no sólo para el trabajo que a las y los directivos les interesa encomendar a las educadoras.
- * Disponer los recursos necesarios para el trabajo colaborativo: condiciones, capacidades y motivaciones para conversar sobre el aprendizaje de los estudiantes.

El Continuo de Colaboración

Formas de colaboración docente

La colaboración, en una unidad educativa, puede comprender diferentes formas y niveles de intensidad y se presentan en un "continuo colaborativo". Little (1990) ha descrito un continuo de enfoques, que van de formas débiles de colaboración docente (que implica, por ejemplo, sólo el compartir historias) a las más fuertes implicando esfuerzos conjuntos para analizar y resolver (observación entre pares, por ejemplo). Gräsel et al. (2006, citado en Muckenthaler et al., 2020) **proponen un modelo que diferencia entre tres formas de colaboración:**

1. El **intercambio de información y material** con colegas significa que las educadoras recopilan información, pero aún funcionan independientemente unas de otras. Además, no tiene consecuencias negativas, como conflictos. Por lo tanto, esto es interpretado como una forma de **colaboración de "bajo costo"**.
2. **Compartir el trabajo** con colegas requiere que las educadoras estén de acuerdo en objetivos y tareas. Aunque educadoras individuales trabajan de forma relativamente autónoma, siguen contribuyendo a la tarea común general. Esto requiere **mayores niveles de confianza y comunicación**, porque las educadoras dependen unas de otras para completar sus respectivas partes.
3. La **co-construcción** describe el desarrollo de conocimiento común y soluciones comunes a los problemas. Esta forma de colaboración más intensiva, reduce la autonomía de las profesionales involucradas, requiere la reconciliación de los objetivos individuales en un perspectiva común y puede dar lugar a conflictos. Este tipo de colaboración se ve como una de **"alto costo"**.

La colaboración puede abarcar una gran variedad de actividades y estrategias, además puede ocurrir sin que se utilicen estrategias formales o estructuradas. Si su unidad educativa no tiene una cultura colaborativa fuerte, o si desea probar algo diferente, se podría considerar el uso de una estrategia estructurada para comenzar.

A continuación, se comparten algunas estrategias comunes basadas en prácticas colaborativas. La gran mayoría de estas estrategias involucra que las educadoras observen prácticas entre pares, y todas ellas consideran la colaboración con el propósito de aprender entre pares, para mejorar las oportunidades de aprendizaje entre los equipos profesionales y técnicos, y los niños y niñas.

Caminata pedagógica



La Caminata Pedagógica consiste en que un grupo de educadoras, incluidas directivos, visiten múltiples aulas. De manera conjunta, el grupo identifica un foco de enseñanza y aprendizaje relevante y, a la vez, reúne evidencias relacionadas con el foco a nivel de la unidad educativa. Las observadoras construyen una imagen completa de las prácticas de la unidad educativa con relación al área que han identificado. Además, el grupo analiza su propia práctica profesional.



Mentoría entre pares



La mentoría entre pares comprende una asociación colaborativa para apoyar los objetivos de las educadoras, utilizando prácticas de enseñanza basadas en evidencia. La mentoría entre pares, se enfoca en apoyar el crecimiento profesional individualmente, a través de una práctica modelada, observación de clases, reflexión, resolución de problemas en conjunto y conversaciones en torno a la práctica pedagógica en una relación de apoyo que promueve el aprendizaje mutuo.

Observación entre pares



La observación entre pares involucra que las educadoras observen la práctica de pares. Las educadoras tienen la oportunidad de entregar y recibir retroalimentación sobre sus prácticas pedagógicas, para así desarrollar una conciencia de su propia enseñanza. La observación entre pares funciona mejor, cuando es la educadora observada quién identifica el foco sobre el cuál quiere recibir la información que se recogerá en la observación.

Colaboración online



Durante el tiempo de educación en pandemia, la colaboración ha tenido que ocurrir online y, también, de manera presencial. Un ambiente colaborativo online puede apoyar la discusión e investigación de las educadoras. Ellas buscan comunidades globales que estén alineadas con sus intereses, que respondan a sus necesidades de aprendizaje, ayuden a la resolución colaborativa de problemas, compartan ideas y estrategias, y faciliten una investigación y acción colectiva.

Se pueden identificar **cuatro cualidades para una participación online**, que difieren de experiencias en comunidades presenciales:

- **Persistente:** Los grupos pueden tener una vida útil infinita.
- **Capacidad de búsqueda:** Podemos buscar grupos alineados a nuestras necesidades e intereses.
- **Replicable:** Podemos fácilmente editar, cambiar o volver a utilizar el trabajo de otros/as.
- **Audiencia invisible:** Cualquier persona podría leer nuestro trabajo en cualquier momento (Coughlin and Kajder, 2009, citado en AITSL, s.f.).



Referencias

Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL). The Essential Guide to Professional Learning: Collaboration. Disponible en https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/the-essential-guide-to-professional-learning--collaboration2dc5ac91b1e86477b58fff00006709da.pdf?sfvrsn=86a2ec3c_2

Brook, L, Sawyer, E, & Rimm-Kaufman, S. (2007). Teacher collaboration in the context of the Responsive Classroom approach, *Teachers and Teaching: theory and practice*, 13(3), 211-245.

Cole, P. (2012). *Linking effective professional learning with effective teaching practice*. Australian Institute for Teaching and School Leadership. Melbourne, Australia.

Coughlin, E & Kajder, S. (2009). *The Impact of Online Collaborative Learning on Educators and Classroom Practices*. The Metiri Group, commissioned by Cisco Systems.

Darling Hammond, L and Richardson, N. (2009). Research Review Teacher Learning: What Matters?, *How Teachers Learn*, 66(5), 46-53.

Datnow, A., & Park, V. (2019). *Professional collaboration with purpose: Teacher learning for equitable and excellent schools*. New York: Routledge.

Griffiths, A. J., Alsip, J., Hart, S. R., Round, R. L., & Brady, J. (2021). Together we can do so much: A systematic review and conceptual framework of collaboration in schools. *Canadian Journal of School Psychology*, 0829573520915368.

Killion, J. (2012). *Meet the promise of content standards: professional learning required*. Learning Forward, Oxford, OH

Llorente, C. y Volante, P. (2021). ¿Cómo implementar la colaboración efectiva? Disponible en http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1313:como-implementar-la-colaboracion-efectiva&catid=13&Itemid=291

Ministry of Education Ontario. (2010). Promoting collaborative learning cultures: putting the promise into practice. *Ideas into Action: for school and system leaders*, Ontario Leadership Strategy bulletin #3

Mitchell, C., and Sackney, L. (2011). *Profound improvement building learning-community capacity on living-system principles*. New York, NY:Routledge

Muckenthaler, M., Tillmann, T., Weiß, S., & Kiel, E. (2020). Teacher collaboration as a core objective of school development. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 486-504 <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1747501>

Warren-Little, J. (1990). The Persistence of Privacy: autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers College Record* 91(4). 509-36.