

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

**Liderando la sinergia:
Coordinando la acción conjunta de los equipos técnico-pedagógicos
y de convivencia escolar**

Autor:
Felipe Aravena.





Los y las líderes educativos requieren liderar equipos de trabajo para fortalecer capacidades profesionales y alcanzar la mejora escolar¹. Dentro del nivel sostenedor y también escolar, usualmente, los equipos encargados de la convivencia escolar y los equipos técnico-pedagógicos han tenido pocas oportunidades para trabajar de manera conjunta. De acuerdo con el estudio realizado por Cortez y Zoro (2016)², estos equipos son nominados como “líderes medios”. Estos, se caracterizan por actuar como puente y amortiguar entre el equipo directivo y otros actores educativos. Además, poseen una escasa conciencia de su rol como líder, percibiendo su cargo como un cúmulo de tareas desorganizadas que, frecuentemente, responden al cumplimiento de demandas externas.



1 Si desean profundizar en las características de equipos de trabajo de alto desempeño, revisa el siguiente enlace: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como-conformar-equipo-de-trabajo-de-alto-desempeno/>

2 Si desean profundizar en los liderazgos medios, revisa el siguiente enlace: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/monica-cortez-y-barbara-zoro-liderazgos-medios-al-interior-de-la-escuela-el-desafio-de-potenciar-roles-con-propósito-y-sentido-hacia-la-mejora-escolar/>

En el caso de los equipos de convivencia en Chile, la evidencia indica que quedan encapsulados abordando “casos” de estudiantes-problema, con conductas disruptivas que afectan negativamente el clima de aula, para luego brindar apoyos individualizados y restringidos a la dimensión psicosocial (Ascorra et al., 2018). Similarmente, Cortez y Zoro (2016) indican que especialmente los encargados de convivencia poseen escasa claridad y lineamientos sobre su rol. Lo que se traduce en una duplicidad de tareas centradas, principalmente, en el control y la atención de casos, dejando escaso tiempo para tareas propositivas, preventivas y que apunten al desarrollo de la comunidad.

En tanto, los equipos pedagógicos o jefes de unidad técnica-pedagógica se encargan, generalmente, de monitorear las prácticas docentes y la gestión del currículo, focalizándose principalmente en la dimensión cognitiva del aprendizaje. Con esto, se reduce el aprendizaje al conocimiento perdiendo de vista la dimensión socioemocional que todo proceso de aprendizaje conlleva. Asimismo, los jefes de UTP tienden a estructurar su rol para responder a un sistema de rendición de cuentas externo “resultadista”, limitando las posibilidades de construir un rol más profesional orientado hacia el propósito de la mejora escolar auténtica, movilizando reflexiones colegiadas y aprendizaje profesional situado (Cortez y Zoro, 2016).

En este panorama, los equipos de convivencia y técnico-pedagógicos enfrentan desafíos que ponen en tensión su campo de acción y construcción del rol. Pareciera ser que cada equipo se preocupa de abordar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes de manera restringida y desarticulada. En esta línea, Montecinos et al. (2018) indican que los y las líderes escolares requieren generar un entendimiento compartido sobre los propósitos institucionales, y cómo cada actor de la comunidad educativa puede contribuir a aumentar las oportunidades de aprendizaje y bienestar estudiantil. Así es necesario proveer a los distintos actores una visión clara de un estudiante resiliente, con agencia para la autorregulación de su proceso de aprendizaje y que haya desarrollado un sentido de pertenencia a la comunidad escolar.

La división de roles, funciones y tareas entre los equipos técnico-pedagógicos y de convivencia escolar están en el plano organizacional. No obstante, su escisión también refleja una comprensión reducida y separatista del concepto de aprendizaje. Una comprensión de aprendizaje profundo que vincula los aspectos cognitivos, intrapersonales e interpersonales que se involucran al momento de aprender es más pertinente³. Así, un desafío organizacional para los líderes educativos refiere a cómo poder generar sinergia entre los equipos técnico-pedagógicos y los de convivencia escolar, pero más profundamente a cómo liderar la construcción de una visión compartida de aprendizaje profundo.

Con la irrupción de la pandemia, pareciera ser que ha quedado más claro que el aprendizaje y bienestar socioemocional de los estudiantes se refuerzan mutuamente. La pandemia ofrece una oportunidad para problematizar la separación del trabajo pedagógico de la convivencia y viceversa. Apostar por una perspectiva más integradora del aprendizaje, incluyendo la dimensión cognitiva y socioemocional, aumenta las posibilidades de trabajar sinéricamente entre los equipos técnico-pedagógicos y de convivencia escolar.

En esta práctica, proponemos una actividad para facilitar un primer paso para construir sinergia en el trabajo realizado por los equipos pedagógicos y los equipos de convivencia.

3

Si desean profundizar en una comprensión más profunda del aprendizaje, pueden revisar: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderar-para-promover-el-aprendizaje-profundo-en-los-estudiantes/> - <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/integrando-las-6c-competencias-globales-de-aprendizaje-profundo-en-el-siglo-xxi-en-los-centros-escolares/>

PRIMERA ETAPA: RADIOGRAFÍA



En esta etapa se espera que, de manera separada, los UTP y encargados de convivencia, junto a sus equipos, puedan indicar las actividades que realizan. Para eso, se solicita a los equipos que respondan pregunta por pregunta. Es decir, primero que describan los propósitos de su área de trabajo y, una vez que lo realizan, se pasa a la descripción de las actividades que realizaron durante las dos últimas semanas y, así, sucesivamente. Esto es importante, porque puede llevar a respuestas deseables y menos reales del trabajo de cada equipo.

- ✓ Describa los propósitos de su área de trabajo.
- ✓ Describa las actividades que realizó o realizaron durante las dos últimas semanas.
- ✓ De las actividades descritas, ¿cuáles de ellas se relacionan con sus propósitos?, ¿por qué?
- ✓ ¿Qué actividades desarrolló con alguien de otro equipo?
- ✓ ¿Qué actividades le gustaría desarrollar con el otro equipo?

Una vez que cada equipo, de manera independiente, termina la radiografía describiendo sus propósitos y actividades, se procede a la segunda etapa.

SEGUNDA ETAPA: PUNTOS DE ENCUENTRO



En esta etapa se requiere una persona que facilite una reflexión con ambos equipos. En lo posible, tratar que la persona facilitadora no sea parte de los equipos. La persona facilitadora solicita que cada equipo comparta su radiografía. Mientras un equipo comparte, el otro permanece escuchando de manera activa, sin interrumpir.

Luego de que cada equipo comparte su radiografía, se solicita a ambos equipos que completen la siguiente tabla (la cual puede ser completada en papelógrafo):

PROPOSITOS COMPARTIDOS

- ¿Cuáles son los propósitos que nos unen?
- Si no los hay, ¿cuáles podríamos co-construir para trabajar de manera más articulada?

FOCO EN MONITOREAR EL APRENDIZAJE DE LOS Y LAS ESTUDIANTES

- De las actividades que fueron mencionadas, ¿en qué actividades específicas podemos trabajar en conjunto para monitorear aprendizaje de los estudiantes?
- Si no las hay, ¿qué actividades específicas podemos definir para trabajar en conjunto el monitoreo del aprendizaje de los estudiantes?

ESPACIOS, RECURSOS Y TIEMPOS

- ¿En qué espacios podemos trabajar conjuntamente para alcanzar nuestros propósitos compartidos?
- ¿Con qué tiempos contamos para trabajar conjuntamente para alcanzar nuestros propósitos compartidos?, ¿son suficientes?, ¿qué otros tiempos podemos utilizar?
- ¿Qué recursos necesitamos para alcanzar nuestros propósitos compartidos?



TERCERA ETAPA: CONSTRUYENDO UN PLAN DE TRABAJO SINÉRGICO



En esta etapa se espera que ambos equipos concreten un plan de trabajo en coherencia con un propósito compartido, que potencie la comprensión de una perspectiva más integrada del aprendizaje. El plan considera, el(los) propósito(s) compartido(s) definidos en la segunda etapa, así como también las actividades, responsables, tiempos y recursos para implementar el plan.

Revisemos un ejemplo:

CONTEXTO:

En un establecimiento de enseñanza media, el equipo directivo y docentes están muy preocupados por el cómo se relacionan los estudiantes entre sí. Por ejemplo, los docentes comentan que se “*tratan mal entre ellos, diciéndose malas palabras y a gritos*”. Otros, indican que “*los estudiantes como estuvieron en pandemia ya no se hablan, solo se comunican por celulares*”, “*la mayoría no está ni ahí en trabajar con sus compañeros, prefieren hacer todo solos*”. Ante esto, el equipo de convivencia y UTP acuerdan que en el 1º medio los profesores reportan mayor cantidad de problemas asociados al cómo se relacionan los estudiantes entre sí, por lo que comenzarán a trabajar de manera articulada, construyendo un plan de trabajo sinérgico con foco en el 1º medio.

PROPÓSITO COMPARTIDO:

Monitorear cómo están aprendiendo los estudiantes a relacionarse entre sí.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
1 Establecer una reunión para definir qué esperamos observar de la relación entre estudiantes, así como también seleccionar criterios específicos de la pauta de observación de aula en la que nos focalizaremos. Para esto, es clave poseer claridad y dominio sobre el concepto de aprendizaje profundo.	UTP, Encargado(a) de convivencia, Orientador(a), Inspector(a) y Docentes.	Semana 1.	Pauta de observación de aula.
2 Calendarizar visitas al aula. ¿Quién va a visitar? 3 ¿Cuántas veces y cuánto tiempo cada vez?	UTP.	Semana 1.	Carta Gantt de visitas al aula.
4 Realizar visitas al aula.	UTP, Encargado(a) de convivencia, Orientador(a), Inspector(a) y Docentes.	Semana 2 y 3.	
5 Conversar sobre lo observado en las visitas al aula, usando el marco de aprendizaje profundo.	UTP, Encargado(a) de convivencia, Orientador(a), Inspector(a) y Docentes.	Semana 4.	
6 Planificar un taller para trabajar junto a los profesores sobre cómo poder construir relaciones más positivas entre los estudiantes que conllevan a un aprendizaje más profundo.	UTP, Encargado(a) de convivencia, Orientador(a), Inspector(a) y Docentes.	Semana 5.	Material bibliográfico sobre aprendizaje profundo y las relaciones positivas entre estudiantes.
7 Sistematizar los acuerdos establecidos en el taller con los docentes para construir relaciones más positivas entre los estudiantes que promuevan un aprendizaje más profundo.	Encargad(o) de convivencia.	Semana 5.	
8 Calendarizar nuevas visitas al aula para monitorear si los acuerdos establecidos se están llevando a la práctica.	Inspector(a) general.	Semana 6.	Carta Gantt de visitas al aula.
9 Realizar un nuevo ciclo de visitas al aula.	Encargado(a) de convivencia, Orientador(a), Inspector(a) y Docentes.	Semana 7 y 8.	
10 Compartir resultados con los docentes de otros cursos para identificar avances y áreas de mejora.	Encargado(a) de convivencia, Orientador(a), UTP, Inspector(a) y Docentes.	Semana 9 y 10.	

REFERENCIAS

Ascorra, P., López, V., Carrasco, C., Pizarro, I., Cuadros, O. y Núñez, C. (2018). Significados atribuidos a la convivencia escolar por equipos directivos, docentes y otros profesionales de escuelas chilenas. *Psykhe*, 27(1), 1-12.

Cortez, M. y Zoro, B. (2016). El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar: Una Mirada desde la Literatura Internacional. Nota Técnica N°8, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Montecinos, C., Castro, G., Díaz, R., Manríquez, L. y Edwards, A. (2018). Gestión del apoyo psicosocial en Departamentos de Educación Municipal y en liceos bajo su dependencia. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.





www.lidereseducativos.cl