

### El director escolar y la gestión del trabajo colaborativo

---

Los estudios han demostrado la importancia de la “colaboración docente” como condición de impulsora de la innovación y mejora en los centros de educación. Pero ¿Qué es el trabajo colaborativo en primer lugar, y como es el papel que debería desempeñar el director del Centro? Además, ¿cuáles son estas prácticas colaborativas que pueden potenciar el aprendizaje de los docentes, generando así mayor capacidad colectiva para implementar procesos de innovación y mejora?

El director de un centro educativo forma parte del equipo de trabajo, por eso es oportuno la observación del estudio “Trabajo colaborativo y desarrollo profesional del Ministerio de educación de Chile”, el cual indica que: “Aprender colaborativamente implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo *la actuación individual*, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca.

Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo”. En síntesis, el trabajo colaborativo se da, cuando dos o más personas trabajan juntas a través del intercambio de ideas y de pensamientos para lograr un objetivo común. Además, no solo comparten sus conocimientos, sino también sus habilidades y actitudes.

Es importante no confundir lo que es un trabajo en equipo y un trabajo colaborativo, pues responden a dos métodos diferentes. El primero se refiere a un grupo de trabajo de jerarquías, con jefes o coordinadores que asumen una responsabilidad para lograr un objetivo común. En el trabajo colaborativo en cambio, cada miembro del equipo es responsable de los resultados del equipo y del suyo propio.

“El trabajo colaborativo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente (en adelante, DPD) y su esencia es que profesoras y profesores estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 11).

El gran objetivo de la gestión educativa es alcanzar el éxito escolar, por lo que la buena planificación, los objetivos comunes producto del análisis y la reflexión y la constancia en la revisión de la marcha de las estrategias educativas y los objetivos del trabajo colaborativo, son fundamentales. El éxito escolar (alumnado), no apunta únicamente al rendimiento académico, sino en la definición de un proyecto de vida en el marco de unos valores y competencias que permitan una buena adaptación del educando a futuros escenarios sociales y profesionales.

En la gestión del trabajo colaborativo se impulsan también espacios para propiciar el desarrollo de habilidades individuales y grupales a partir de la discusión entre los estudiantes al momento de explorar nuevos conceptos, siendo cada quien responsable de su propio aprendizaje. — “¿De qué estamos hablando con el termino colaboración? —se preguntan Fernández Tilve y Malvar Méndez— Pues de un conjunto de valores, creencias, códigos de conducta, roles, hábitos, modelos de relación etc. En definitiva, de una cultura compartida que se va construyendo paulatinamente en un contexto de trabajo cooperativo”. (*La colaboración en los Centros Educativos: Una oportunidad de Aprendizaje profesional. Ma. Dolores Fernández Tilve y Ma. Laura Malvar Méndez, Univ. de Santiago de Compostela*)

Lograr que una escuela funcione bien es una tarea extremadamente compleja. Requiere que *los directores se constituyan como líderes pedagógicos* de una gran cantidad de profesores, observándolos en el aula, monitoreando permanentemente su desempeño con los alumnos y su contribución al trabajo institucional. Sólo así, los directores podrán desplegar las capacidades de su cuerpo docente de manera efectiva y darles el apoyo que necesitan. (*Los directores son estimuladores del equipo y del trabajo colaborativo, Karina Inés Gómez 2019*)

Los directores cumplen múltiples roles. He ahí su relevancia. En primer lugar, están encargados de un proceso de supervisión cuyo objetivo básico es promover la calidad de la educación. También organizan todas las tareas educativas de la escuela y son, fundamentalmente, ejecutivos que coordinan las funciones, los esfuerzos y las inquietudes de la comunidad educativa, siempre bajo una lógica de cordialidad.

Podría decirse, entonces, que *los directores son estimuladores del equipo y del trabajo colaborativo*. Son ellos quienes deben convocar, y lograrlo implica: tener voluntad integradora, capacidad de trabajo en equipo, armonizar ideas opuestas, conocer al personal y manejar dinámica grupal. Los directores son ejecutores, y sin salirse de la línea pedagógica a implementar, exploran con sus maestros los

proyectos, los evalúan en conjunto y dejan que éstos, siempre bajo supervisión, sean llevados al aula. De esta manera tenemos docentes motivados. (Los directores son estimuladores del equipo y del trabajo colaborativo, Karina Inés Gómez 2019)

La investigación empírica constata que el liderazgo escolar exitoso crea condiciones favorables que apoyan la enseñanza y el aprendizaje eficaz y aumentan la capacidad de aprendizaje profesional y el cambio en la escuela (*Hallinger y Heck, 1996*). En el estudio sobre “Liderazgo colaborativo y mejora escolar [...] de P. Hallinger y R.H.Heck de la universidad de Hawai, explican: “que los eruditos han propuesto distinciones significativas entre términos como liderazgo distribuido (*Gronn, 2002; Spillane, 2006*), *liderazgo compartido (Marks y Printy, 2003; Pounder, Ogawa y Adams, 1995)*, y *liderazgo colaborativo (Hallinger y Heck, 2010)*.

Indican, que los tres términos reflejan una preocupación similar por la ampliación de las fuentes de la dirección de la escuela y su estudio se centra en el *liderazgo colaborativo*. Desde su artículo, se considera que el liderazgo colaborativo se centra en *las acciones estratégicas* de toda la escuela que se dirigen hacia la mejora de la misma y se comparten entre el director, docentes, administradores y otros miembros de la comunidad educativa

Afirman con claridad Hallinger y Heck que el liderazgo colaborativo implica el uso de las estructuras de dirección y los procesos de organización que *empoderan al personal docente y a los estudiantes*, estimulando una amplia participación en la toma de decisiones y fomentando la responsabilidad compartida para el aprendizaje de los estudiantes. “Somos conscientes —explican— que en el contexto en el que se llevó a cabo este estudio se estuvo promoviendo activamente el uso de los equipos de liderazgo escolar como un medio para fomentar la mejora de la escuela.

El aumento de la capacidad de la escuela para la mejora representa un objetivo clave de los esfuerzos del liderazgo diseñados para impactar en la práctica docente y en el aprendizaje del estudiante (Fullan, 2001; Leithwood et al., 2010; Heck y Hallinger, 2009; Robinson et al., 2008).

Para la gestión *del trabajo colaborativo*, el director debe ejercer como *líder*, como inspirador. Sobre ello, Marta Camarero Figuerola en su tesis doctoral “Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva [...] explica que el liderazgo del director es una de las variables que *más influye en el éxito escolar*

También expone M. Camarero que la dirección escolar y *el liderazgo* están considerados por la literatura científica el segundo factor más influyente en los resultados escolares, después de la acción del profesorado (Waite & Nelson, 2005; Mulford, 2006; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; OCDE, 2008; Bolívar, 2010). La comunidad científica internacional asume, también, la necesidad de una capacitación específica y profesional para el desarrollo de la función del liderazgo orientado hacia el éxito escolar.

“Desde una perspectiva global creemos que *el trabajo colaborativo* constituye un espacio privilegiado y una magnífica oportunidad para la búsqueda de soluciones comunes a la problemática que surge de la actividad diaria en el aula, y el análisis de la realidad educativa desde, y, en el marco del centro de trabajo”. (Ma. Dolores Fernández Tilve y Ma. Laura Malvar Méndez-Univ. de Santiago de Compostela)

### Claves para el trabajo colaborativo

#### El director como promotor del trabajo colaborativo

**Figura 1.2.1** Elementos clave para trabajar colaborativamente



**Fuente:** elaboración propia con base en Mineduc, s/fa: 3.

El director como promotor del trabajo colaborativo debe considerar elementos muy importantes en su desempeño como lo muestra el gráfico anterior:

- 1) La definición de un objetivo común que responda a las necesidades tanto del Centro como del equipo docente.

- 2) Asumir la responsabilidad como equipo y también de manera individual ante las necesidades y los desafíos que implican los objetivos propuestos.
- 3) Reconocer que el equipo está decidido y motivado para ser un participante activo en las acciones colaborativas planteadas.
- 4) No perder el enfoque de un equipo que se relaciona de forma simétrica, en el que cada miembro participa con su reflexión y cuyas ideas tienen la atención de todos, para ser tomadas en cuenta en los procesos de trabajo.
- 5) Estar anuente a la apertura de todos los diálogos necesarios como el instrumento para escuchar y reflexionar, sobre aspectos tanto rutinarios de la colaboración, como de criterios creativos de los miembros, relacionados con la agenda de trabajo, orientada hacia los objetivos administrativos,

La investigación sobre el trabajo colaborativo resulta entonces estratégica de cara al cambio en educación: *entender qué hacen los profesores cuando se reúnen y qué impacto tiene ello en su enseñanza* nos permitirá comprender por qué algunas escuelas consiguen mejorar y otras no tanto, sabiendo que las prácticas colaborativas que maximizan el aprendizaje docente guardan mayor relación con la mejora escolar (Bolam y otros, 2005). “La Colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora”, Gabriela J. Krichesky y F. Javier Murillo, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid España.

pedagógicos o de otra índole que se lleven a las mesas de reunión.

Entre los valores colaborativos de los equipos de trabajo en los centros educativos se pueden destacar: La confianza, la responsabilidad, la eficiencia y el positivismo que es tan importante para superar fracasos, y lograr una buena sinergia entre todos los miembros del equipo. Y para mejorar la colaboración en los equipos pueden considerarse los siguientes seis puntos:

- Establecer **los objetivos** en colaboración. La definición de los objetivos es fundamental para cualquier equipo. Puede servirles para alinearse con respecto a qué es importante y qué hay que hacer para alcanzarlos. Los objetivos no deben tener un principio de jerarquía donde el director los define de forma tradicional. Más bien, el equipo en su conjunto los discute y propone de forma común, y este ejercicio colaborativo les ofrece la oportunidad de crear las estrategias para lograrlos con mayor compromiso.
- Tener una **agenda para fortalecer los vínculos** del equipo. Las actividades para el fortalecimiento de equipos son una excelente oportunidad para conocerse

mejor fuera del ámbito laboral. ¿Qué objetivos tiene tu compañero de trabajo en la vida? ¿De dónde es tu jefe y cómo lo afecta su procedencia? ¿A qué se dedicaba tu nuevo compañero de equipo antes de ingresar al puesto actual? Los equipos que logran relacionarse dentro y fuera del trabajo se conocen mejor. Y cuando surgen tensiones o el trabajo se torna complicado, se comunican con mayor facilidad, logran disipar asperezas y colaborar con más eficiencia.

- Promover las **comunicaciones abiertas**. Es importante motivar a los integrantes a que participen, innoven y se comuniquen. En vez de poner barreras y limitar sus opiniones se debería invitar a brindar todas las excelentes ideas sobre las metas y proyectos planteadas. Desarrollar conversaciones abiertas y sinceras, es necesario para una excelente colaboración en equipo.
- Establece un **protocolo para las comunicaciones**. La colaboración no se dará sin esfuerzo. Se requiere tiempo para que los miembros del equipo trabajen juntos y se sientan cómodos entre sí, Pero si se sientan y crean juntos un plan de comunicaciones, todo será más sencillo. Sobre cómo comunicarse es parte de lo que puedes hacer para estimular el trabajo colaborativo.
- Disponer del **tiempo necesario para decidir**: los días u horarios preferidos para las reuniones; lo que se debería comunicar por email o por otras redes de contactos; decidir que textos a compartir por mensajería directa; las reglas o pautas sobre las comunicaciones y conversaciones que debemos establecer como equipo para generar un ambiente laboral claro, eficaz y de confianza mutua.
- Poner a disposición **oportunidades de asesoramiento** al equipo es útil para la mejora de los miembros en sus habilidades individuales y capacidades. Contar con apoyo externo es sumamente importante y recomendable como apoyo al trabajo colaborativo, ya que el flujo de conocimiento que proviene de profesionales deviene en economía de tiempo que es tan vital para el alcance de las metas propuestas.

---

Elaboración propia de Ivonia Bonilla (8/2022) a partir de documentos de:

- Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente Vaillant 2016.
- La colaboración en los Centros Educativos: Una oportunidad de Aprendizaje profesional. Ma. Dolores Fernández Tilve y Ma. Laura Malvar Méndez, Univ. de Santiago de Compostela.
- Los directores son estimuladores del equipo y del trabajo colaborativo, Karina Inés Gómez 2019.

## **Curso de Liderazgo Educativo y Gestión de Equipo**

---

- Estudio sobre Liderazgo colaborativo y mejora escolar [...] de P. Hallinger y R.H.Heck de la universidad de Hawái
- Dirección escolar y liderazgo, Marta Camarero Figuerola 2015