



Al Punto

Trabajo en Conjunto:

Trabajo en Grupo, en Equipo y en Colaboración entre Maestros

A medida que las escuelas se reestructuran y reforman para el siglo XXI, los educadores son exhortados a trabajar mancomunadamente de más y más maneras. Para dar solamente algunos ejemplos:

Los profesionales escolares deben articular una misión y trabajar en colaboración para cumplir con la misma.

Los profesionales escolares deben recabar e interpretar una amplia variedad de información para asegurar que sus estudiantes rindan a niveles cada vez más altos de desempeño, en cumplimiento con las estructuras y pautas de los programas de estudios.

Cuando los datos sobre desempeño no producen los resultados esperados, el personal docente debe colaborar para encontrar soluciones que permitan cumplir con las metas planteadas.

Los educadores generales y especiales deben colaborar al emplear pautas estatales y estructuras programáticas para diseñar el programa de estudios y la enseñanza a la

medida de cada estudiante, incluyendo a los estudiantes con incapacidades.

Los maestros deben colaborar al examinar sus prácticas para continuar aprendiendo y mejorando como profesionales.

Los profesionales escolares deben colaborar con las familias y los miembros de la comunidad para amoldar sus esfuerzos de enseñanza y el programa de estudios a las normas y necesidades locales, adaptándose al mismo tiempo a las normas y estructuras estatales. Tres asuntos:

Desafiando el Requerimiento de “Trabajar Juntos”

EN PRIMER LUGAR, los educadores, en su mayoría, no fueron preparados de una manera específica para trabajar mancomunadamente de tantas maneras diferentes. Históricamente, los maestros han sido preparados para una

Sabemos que las escuelas exitosas emplean buenos planteles académicos y adoptan normas de vinculación que apoyan el trabajo mancomunado de todos los integrantes de la institución.

“práctica individual” y no para la “práctica en grupo”. Se esperaba que los maestros llevaran a sus estudiantes, cerraran las puertas e hicieran su trabajo. El trabajo en conjunto exigía muy poco aparte de las conversaciones y el reconocimiento respetuoso que se podía

lograr en el salón comedor a la hora del almuerzo. A pesar de los requisitos que desde 1975 exigen que los educadores generales y especiales planifiquen conjuntamente con los padres los programas educativos individualizados para los estudiantes con incapacidades, las demandas y prácticas globales han cambiado muy poco hasta tiempos recientes. Los maestros han sido generalmente responsables de *sus propios* estudiantes y han proporcionado apoyo general pero poca asistencia real a los otros maestros o a los estudiantes de éstos. Aun a medida que algunos grupos de maestros tratan de planificar y trabajar conjuntamente, esta responsabilidad determinante con respecto a “*mis estudiantes*” todavía domina el diálogo entre maestros.

EN SEGUNDO LUGAR, a pesar de la creciente exigencia de trabajar juntos, la mayoría de las escuelas y los maestros ha encontrado que se destina **poco** tiempo adicional a tal trabajo colectivo. La mayoría de los maestros raramente tiene más de un período diario pago para la “preparación”, que apenas alcanza para planificar tareas que deben completarse en horario personal. En vista de la poca cantidad de tiempo remunerado a los maestros fuera del tiempo que pasan con los estudiantes, no es sorprendente que suelen mostrarse reticentes a ofrecerse para trabajar en forma colectiva en la variedad de proyectos a los que actualmente se los insta. Que le presten del todo atención a las demandas actuales de trabajar en forma conjunta es una muestra cabal de la dedicación y el compromiso de los maestros con su profesión.

EN TERCER LUGAR, la descripción más común del trabajo en conjunto es el trabajo en “colaboración”. Se pide que los educadores colaboren entre si, con los administradores y oficiales de distrito, con los estudiantes, con los padres y con los miembros de la comunidad. Lo que la mayoría de los maestros percibe, después de las primeras experiencias con cualquiera de estas exigencias, es que esta “colaboración” requiere una gran inversión de tiempo y muchas reuniones. De hecho, la colaboración es un trabajo arduo que requiere tiempo, compromiso, destrezas y el tipo de continuidad que es necesaria para desarrollar un entendimiento en común. Como el **tiempo** es una mercancía tan limitada y valiosa en la mayoría de las escuelas, es común que aun los maestros mejor dispuestos duden en asumir el compromiso de aprender a colaborar.

colaborar verbo intransitivo. 1. trabajar en forma mancomunada, especialmente en una empresa conjunta de tipo intelectual.

Dos Soluciones: Una Más Difícil, Otra Más Fácil

En algunos países, se les paga rutinariamente a los maestros de 6 a 10 horas por semana como tiempo de preparación. Trabajar juntos requiere este compromiso. Hasta que nuestros sistemas incluyan el tiempo para el trabajo

Solución 1:

Dedicar el tiempo necesario:

conjunto como parte legítima de los contratos de los maestros, las escuelas deberán continuar haciendo lo que puedan para ser creativas.

Más y más distritos tienen un día por semana en que las clases terminan más temprano (por lo general inmediatamente después del

almuerzo). Algunos distritos están empezando a explorar la posibilidad de una semana escolar de cuatro días. Durante cuatro días la jornada escolar sería un poco más larga (por ejemplo de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.), pero un día por semana se reservaría para el trabajo de los maestros. La organización de equipos y la creatividad en la programación de horarios puede a veces crear el tiempo para el trabajo compartido de equipo. La programación de períodos de preparación y almuerzo conjunto a veces también sirve para crear más tiempo compartido para los equipos, aun cuando no se lo use completamente para las tareas de trabajo. Las escuelas a veces compran períodos “extras” de preparación para que los grupos docentes puedan trabajar juntos. Otras escuelas ofrecen con regularidad actividades integradas de aprendizaje para toda la escuela que son ofrecidas por la mitad del cuerpo docente, mientras que la mitad restante se reúne para realizar actividades de planificación y otras tareas.

Solución 2:

Usar el Tiempo Más Efectivamente:

Los instintos y las experiencias de los maestros son correctas. El trabajo en colaboración requiere mucho tiempo. Una manera de utilizar el tiempo limitado y precioso más efectivamente es trabajar de una variedad de maneras. No todas las maneras de trabajar conjuntamente requieren grandes

cantidades de tiempo. Reserve solamente aquellas tareas y temas que requieran trabajo en colaboración para los bloques más largos de tiempo disponible y use los bloques más cortos de tiempo para otros tipos de trabajo colectivo, como el trabajo en grupo y en equipo.

EL TRABAJO EN GRUPO es una forma de trabajo colectivo en la que los educadores se reúnen para *compartir* ideas, estrategias y hasta posibles soluciones. Cada miembro tiene su propia *tarea individual*, pero estas tareas separadas pueden enriquecerse escuchando lo que otros colegas están haciendo o han hecho al enfrentar situaciones similares. En el *trabajo en grupo* no hay una meta común ni expectativas de que los miembros vayan a utilizar las ideas de otros (aunque los maestros tienen una larga trayectoria de “tomar prestado con creatividad”). El compromiso con el trabajo en grupo es simplemente el de compartir y escuchar. Compartir a veces quiere decir ofrecer sugerencias si uno cree que tiene experiencia que puede ayudar a otro miembro del grupo a modificar sus ideas para que sean más efectivas o exitosas, pero el propósito y fruto central del trabajo en grupo es el *intercambio*.

EL TRABAJO EN EQUIPO puede involucrar tareas individuales, pero por lo general incluye algún tipo de tarea colectiva. Un buen ejemplo son las reuniones “IEP”, en que cada miembro contribuye una parte de un documento que es escrito en forma colectiva e intenta reflejar la sabiduría colectiva del grupo. A diferencia del trabajo en grupo, que depende del *intercambio*, el trabajo en equipo depende de la *discusión*. La discusión ocurre cuando cada miembro comparte su perspectiva y es oído por el resto del grupo. La discusión requiere ecuanimidad para que las ideas de todos los miembros sean expresadas y compartidas de una manera bien equilibrada. Puede requerir más tiempo que el intercambio, pero con práctica, con una persona que lleve cuenta del tiempo, y estableciendo unas pocas

sinergia *sustantivo*, 1. La interacción de dos o más agentes o fuerzas como para que su efecto combinado sea mayor que la suma de sus efectos individuales. 2. Interacción cooperativa entre grupos que crea un efecto combinado aumentado.

reglas, los grupos pueden crear discusiones imparciales y que hagan un uso eficiente de tiempo.

Como las tareas son por lo general colectivas, los frutos naturales de las discusiones del trabajo en equipo son la *negociación y el acuerdo*. Aunque ninguno de los miembros logra imponer totalmente su punto de vista, el resultado refleja siempre el pensamiento más lúcido y las prioridades de todos los miembros del grupo. El trabajo en equipo puede ser muy eficiente, ya que resulta en que todos sienten que su punto de vista ha sido adecuadamente representado y tenido en cuenta. La discusión ayuda a identificar las prioridades más importantes de cada persona, y la negociación y los acuerdos ayudan a sintetizarlas en una meta que refleja las prioridades colectivas del grupo para lograr el éxito.

EL TRABAJO EN COLABORACIÓN también involucra típicamente una tarea colectiva, pero una que requiere energía y compromiso con el *diálogo* y el *consenso*. Estos requerimientos dan cuenta del tiempo requerido. Diálogo es una discusión que va más allá del equilibrio y la imparcialidad, para crear una sinergia que produce ideas nuevas, que ningún miembro del grupo hubiese concebido por cuenta propia.

Todos hemos estado en discusiones de grupo en que la gente empieza a ponerse animada, a hablar más alto y hasta a interrumpirse justo cuando empiezan a surgir ideas nuevas de los comentarios entrecruzados. Pronto el grupo se da cuenta que ha creado una idea, solución o manera completamente nueva de plantear la situación. Es justamente este tipo de sinergia la que puede surgir de una discusión que progresa al nivel de diálogo. La diferencia está en el modo de pensar de los oyentes. En una discusión, escuchamos para tratar de comprender el punto de vista del otro miembro y poder editar y ajustar el propio. En un diálogo, el acto de escuchar se convierte en el antecedente de nuestra propia contribución a lo que ha de convertirse en nuevo conocimiento compartido por todos.

Un Nuevo Futuro: La Práctica de Grupo

A medida que los maestros y otros profesionales escolares aprendan a trabajar juntos de estas maneras (trabajo en grupo, en equipo y en colaboración) y de otras, también aprenderán más sobre sus respectivas habilidades. Las diferencias en destrezas y funciones de los educadores generales y especiales, los especialistas y las familias, comenzarán a disminuir a medida que el trabajo en conjunto fusione estas capacidades creando una nueva variedad de profesional “híbrido”. Estos nuevos grupos de maestros pueden traer a cualquier tarea un acervo común de conocimientos y destrezas así como diferentes áreas de especialización. Solamente trabajando en grupo tienen los maestros la posibilidad de cubrir la amplia gama de información y destrezas que realmente se necesitan para trabajar con la diversidad de estudiantes de hoy en día.

Yo trabajo en un sistema escolar... que coloca a todos los maestros de servicios especiales, al psicólogo de la escuela, al especialista en terapia del habla, al consejero escolar, al maestro de educación bilingüe, al maestro de Inglés como Segundo Idioma y al maestro de Title I... en equipos de enseñanza. Es una comunidad de muy bajos ingresos predominantemente hispana... Tiene equipos de enseñanza que están compuestos por algunos maestros de educación general y luego todos esos otros especialistas. Los especialistas no proporcionan servicios a todos los niños que supuestamente deben estar bajo su responsabilidad. Brindan servicios a un grupo selecto de niños. Tienen conjuntos separados de equipos que—debido a las habilidades individuales de sus integrantes para trabajar con niños que presentan desafíos de comportamiento o tienen dificultades de aprendizaje relacionadas con hablar un segundo idioma—arman de ese modo y ofrecen servicios de ese modo. El distrito recibe una autorización del estado para brindar servicios de esa manera... Han encontrado que ofrecer servicios de

esa modo es increíblemente efectivo para los niños...e igualmente importante, que los mismos maestros que trabajan en esos equipos se están convirtiendo en mejores maestros por la manera en que trabajan juntos.

Patrice Hall, Directora Ejecutiva de Servicios Estudiantiles, Escuelas Públicas de Denver

Acerca de la Autora:

Dianne L. Ferguson, Ph.D., es la Codirectora del Centro para la Síntesis de Investigación y Desarrollo de Productos del Instituto Nacional para la Mejora de las Escuelas Urbanas. También trabaja como Profesora Asociada y Directora de Apoyo Académico y Servicios Estudiantiles para la Facultad de Educación de la Universidad de Oregon.

Notas

Al Punto puede ser reproducido para ser diseminado en forma amplia y puede obtenerse en inglés o español en la página web del Instituto Nacional: <http://www.urbanschools.org>