**Culturas profesionales en la Enseñanza: Un estudio exploratorio**

*Verónica Alejandra Valladares Ibáñez*

1. **Introducción:**

Las instituciones educativas son organizaciones con cultura propia, en las que la enseñanza es una práctica construida socialmente a través de rituales, significados y patrones de acción que configuran su quehacer. La cultura escolar puede ser definida en función de factores de contenido (modos de hacer) y forma (relación y asociación), por lo que responde a un conjunto de expectativas compartidas respecto de lo que es y debe ser la acción cotidiana en la escuela constituyendo un marco de referencia e identidad con la misma, siendo aprendida y compartida por sus miembros. De igual forma, provee a estos de un marco referencial para interpretar eventos, conductas y para actuar de un modo apropiado y aceptable a la situación. (Bolívar, 2018).

La calidad de la enseñanza está vinculada a las estructuras y culturas que permean el trabajo de los maestros y las relaciones que establecen entre ellos por medio de su trabajo (Hargreaves, 1991). Es por lo mismo que, si se quiere hacer cambios enfocados hacia la mejora en una organización escolar resulta relevante observar el tipo de cultura profesional de sus miembros para proveer estrategias de trabajo que les conduzcan hacia una cultura de la colaboración, abierta a la innovación y reflexión. El presente trabajo, es un estudio exploratorio que tiene como finalidad observar la cultura profesional predominante en un establecimiento educativo, evidenciando tensiones y desafíos para avanzar hacia una cultura colaborativa para la enseñanza.

1. **Presentación de la Institución:** El Instituto San Vicente de Tagua Tagua fue fundado el 12 de junio de 1995 mediante la Resolución Nº 3041 de 29 de diciembre de 1995. Se encuentra ubicado en el sector norte de la comuna de San Vicente, a 6 cuadras de la Plaza de Armas y está inserto en una zona de alta vulnerabilidad sociocultural. Cuenta con un espacio total de 15.220 m2., de los cuales 4.736 m2 están destinados a infraestructura que contempla 29 salas de clases, además de otras dependencias como sala de profesores, sala de Enlaces, Biblioteca, oficinas de Dirección, Orientación, Inspectoría y UTP, además de comedores para profesores, asistentes, estudiantes, y servicios higiénicos. Los 10.484 m2 restantes, corresponden a patios y áreas verdes acondicionados para la recreación del estudiantado de acuerdo con sus edades. Es una Institución dependiente de la Corporación de Educación de la Comuna de San Vicente y atiende todos los niveles educativos; desde Educación Parvularia, hasta Educación Media. Cuenta con un cuerpo profesional y administrativo de 6 directivos, 37 profesores, 28 asistentes de la educación, y una matrícula promedio de 302 estudiantes (SIGE- MINEDUC)

El Proyecto Educativo Institucional del Establecimiento, declara en su visión que forma estudiantes de manera integral y los prepara para enfrentar desafíos para el siglo XXI mediante el desarrollo de valores y competencias cognitivas y socioemocionales que les permitan contribuir a una sociedad más inclusiva. Su sello releva las áreas deportivas, medioambientales y culturales (PEI, 2024).

Respecto al trabajo pedagógico, este se organiza a través de los lineamientos dados por el Jefe de UTP, que son canalizados a través de la interacción de tres docentes, con funciones de coordinación pedagógica por ciclo educativo (Párvulo, Básico, Medio), con los profesores y profesoras de cada uno de ellos.

La dupla director- jefe de UTP se observa desarticulada, actuando ambos de manera independiente y con escaso manejo tecnológico y curricular. Del mismo modo, en los diagnósticos institucionales para la elaboración de PME, se advierte que la comunidad educativa solicita un mejor manejo y bajada oportuna de la información. Lo anterior, se vincula a dos “facetas” de la confianza relacional: apertura y competencia (Peña et al. 2018).

1. **Descripción de los profesores encuestados:** Las profesoras que forman parte de este estudio exploratorio son de género femenino, cuyas edades oscilan entre los 43 y los 56 años, permaneciendo la Profesora A 3 meses en el Establecimiento Educativo en reemplazo de la profesora titular del nivel, quien tiene un problema médico de larga data. En tanto las Profesoras B y C, señalan haber permanecido en la Institución por 18 y 17 años respectivamente. Los nivelen en los que imparten clases son: Profesora A, Educación Parvularia NT2; Profesora B, Educación Básica ente 3° y 8° Básico y Profesora C: 1° a 4° de Educación Media. Solo la Profesora B tiene un cargo de que implica la responsabilidad de Coordinar Pedagógicamente el segundo ciclo de educación básica, sumado a sus labores propias como docente de aula, desde marzo de 2020. De la conversación mantenida con las tres docentes, solo la Profesora B declara creer que tiene influencia entre sus pares, aun cuando no estima que esta se considere un liderazgo. Las profesoras A y C, consideran que no ejercen influencia entre sus grupos de trabajo y que su trabajo se caracteriza por ser individual. En cuanto a los espacios informales de participación grupal, la Profesora A menciona la reunión de centro, la Profesora B comenta que se realizan en CRA, Aula Magna y Espacios deportivos y la Profesora C, dice que son en la sala de profesores. Las tres reconocen como espacio de trabajo formal el consejo de profesores y las reflexiones por ciclo, no obstante creen que son más bien de carácter informativo o para realizar trabajos que posteriormente permitan la rendición de cuentas externa.
2. **Presentación de Tabla resumen de la encuesta**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Profesor/a** | **Curso o nivel en que realiza clases** | **Pregunta**  **1** | **Pregunta 2** | **Pregunta**  **3** | **Pregunta**  **4** | **Pregunta**  **5** |
| Profesora A | NT2 Educación Parvularia | 4 | 2 | 6 | 2 | 2 |
| Profesora B | Educación Básica | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| Profesora C | Educación Media | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| **TOTAL** |  | 5 | 7 | 12 | 7 | 7 |

De los resultados obtenidos, se puede establecer que el trabajo entre docentes del Instituto San Vicente de Tagua Tagua no está orientado hacia metas comunes, o bien, estas son poco claras o no han sido comprendidas por todos los miembros del equipo docente de la misma forma, por lo que la orientación del trabajo pedagógico hacia una meta común es deficiente.

Respecto a la interdependencia, los miembros de los distintos grupos de trabajo se vinculan sin tener mayor influencia entre ellos, por tanto, nadie se hace responsable de los resultados obtenidos ni evidencia grados de responsabilidad por los resultados obtenidos. Sin ir más lejos, la Profesora C declara “*no querer tener más responsabilidades profesionales*”.

En cuanto a la interacción entre pares profesionales, se observan los dos extremos, dado que la Profesora A, señala trabajar de manera coordinada con su equipo, en un marco de confianza y escucha activa, en tanto, las Profesoras B y C, señalan todo lo contrario. Si ahondásemos en esta disyuntiva, encontraríamos como respuesta que en los niveles de educación parvularia, la institución trabaja con un programa de la Fundación Oportunidades denominado “Un Buen Comienzo”, que busca contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación inicial mediante el fortalecimiento de prácticas pedagógicas como el trabajo colaborativo y en red. Dicho esto, se advierte que no existe transferencia de estas prácticas entre niveles, lo que explicaría de algún modo el resultado expuesto.

En relación al desarrollo de reuniones planificadas para favorecer el intercambio profesional y la reflexión enfocada hacia la mejora, observamos que dichas reuniones se realizan, sin embargo, el foco de las mismas no está puesto en el desarrollo profesional y el diálogo reflexivo respecto a incidentes críticos propios de la práctica docente.

Finalmente, se observa que el trabajo realizado por el equipo docente, al no estar enfocado hacia una meta compartida y claramente definida, no es percibido como satisfactorio por los mismos.

1. **Definir cultura de trabajo**:

De acuerdo con lo expuesto por las profesoras participantes de este estudio exploratorio, se puede deducir que en el Establecimiento predomina una cultura organizacional de individualismo (Bolívar, 1993), puesto que las relaciones que se observan se caracterizan por ser fragmentadas, esporádicas y superficiales, ocurridas principalmente en espacios informales de participación como el comedor y la sala de profesores. Se advierte que, si bien existen reuniones semanales entre todo el equipo docente y directivo, en estas se abordan temas burocráticos y administrativos, lo que conduce a un aislamiento profesional asociado a las labores del aula y un agobio docente, debido a obligaciones administrativas, tales como: preparación y planificación de clases, completación de registros en plataforma digital, revisión de materiales educativos, entre otros.

La forma de trabajo se reduce al espacio del aula, donde cada profesor o profesora asume una responsabilidad individual por el grupo de estudiantes que atiende y sus logros educativos. Del mismo modo, es posible decir que, aun cuando existen espacios para el trabajo conjunto, estas instancias se utilizan para entregar informaciones administrativas y/o de funcionamiento o se trabaja de manera desorganizada alguna problemática o lineamiento institucional, sin llegar a un acuerdo o forma de trabajo institucional que conduzca a la mejora de los incidentes abordados, involucrando a todos los miembros del equipo pedagógico. Por lo anterior, se advierte preocupación en el profesorado por cumplir con la alta demanda de obligaciones, reconociendo agobio y soledad en el desempeño de su labor, así como también la incertidumbre de estar haciendo “*las cosas bien*”.

Finalmente, las condiciones organizativas de la enseñanza están delineadas por el trabajo articulado por ciclos (párvulo, básico y medio), los que son liderados por tres docentes que asumen labores coordinación complementarias a su trabajo en aula. No obstante, esporádicamente, cada ciclo se reúne a conversar sobre algún incidente crítico propio del nivel y en pocas de ellas hacen análisis reflexivos o plantean acciones que podrían trabajar de manera conjunta, las que en ningún caso se materializan en actos conjuntos.

1. **Reflexión personal:** De los resultados expuestos, se puede deducir que estamos frente a una cultura de trabajo donde predomina el individualismo, dado que las docentes refieren trabajar en aislamiento profesional, inseguras de su eficacia, con escasos o poco efectivos tiempos de trabajo colaborativo. Desde esta perspectiva, podemos señalar que no se advierte puramente esta cultura, sino más bien, permeada con un poco de la cultura de colegialidad artificial, debido que se hace mención a que varias de las reuniones acaecidas en el centro se deben a una intencionalidad de cumplir con los lineamientos ministeriales del trabajo colaborativo, los que finalmente, terminan desalentando al profesorado respecto al mismo, ubicándolo en la superficialidad y dejando en el colectivo la idea del “*despilfarro*” de tiempo, que pudiese ser utilizado en otras actividades no lectivas de interés “*individual”.* Esto, resulta en instaurar en el equipo docente la idea de que la colaboración es algo infructuoso, poco productivo, resultado de un instrumento administrativo, suprimiendo el deseo de los profesores de colaborar y perfeccionarse entre pares (Hargreaves, 1991).

Por lo antes expuesto, es posible reconocer una identidad docente marcada por el aislamiento y la soledad, favorecida por la arquitectura escolar: tiempo y espacio que, si bien favorecen el cumplimiento de trabajo administrativo, no contribuyen del mismo modo a la construcción de una cultura de colaboración que estimule la reflexión y la capacidad de agencia. Del mismo modo, se observa una micropolítica institucional sustentada en el control por el cumplimiento del trabajo administrativo, con diversidad de metas e intereses como agentes involucrados en el proceso educativo, lo que supone una dificultad para para la formulación de metas y prioridades cuyo valor perdure en el tiempo, con profundas diferencias ideológicas respecto a qué y cómo enseñar, con los consiguientes conflictos que aquello acarrea(Ball, 1994).

Conforme a todo lo mencionado anteriormente es que, se sugiere analizar el contexto, comprender los intereses y necesidades de los distintos actores de la comunidad educativa, gestionar adecuadamente la organización hacia el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades adaptativas en el profesorado hacia la innovación, reflexión, comunicación y colaboración, asignar tiempos y propiciar condiciones, lineamientos clave y autonomía a los distintos equipos profesionales para que en la medida en que puedan ir tomando decisiones, vayan adquiriendo e incrementando su compromiso con las metas institucionales. Creemos que esta imbricación solo es posible mediante el trabajo colaborativo y/o a través del trabajo en comunidades profesionales de aprendizaje, por lo que hay que ir cambiando progresivamente la cultura de trabajo y los contextos laborales para que el equipo docente vaya desarrollando capacidades mientras que se van implicando en diversas dinámicas colaborativas de trabajo y, al mismo tiempo, incrementando su capital profesional y cumplir de esta manera con lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional, que recordemos forma estudiantes integrales con habilidades para el siglo XXI, dentro de las que destaca la comunicación y colaboración.

Los lideres directivos deben convocar con optimismo a los docentes y reforzar positivamente sus logros como un modo de propiciar un clima de trabajo adecuado para aprender, tienen proyectar el Establecimiento Educativo como un lugar donde se reflexiona, dialoga y decide conjuntamente respecto a sus incidentes críticos y las metas institucionales que se desea conseguir. De igual forma, para que esta organización se movilice hacia lo que se denomina una organización que aprende (Ulloa y Mena, 2016) , sus líderes deben reconocer la legitimidad de sus subculturas, para develar los significados de la enseñanza y la profesión que han ido construyendo los docentes, para reconocer fuentes sistémicas que producen nudos críticos profesionales como el agobio docente, lo que naturalmente obstaculiza el desarrollo de las capacidades docentes principales como son la confianza relacional, la comunicación y la colaboración, mismas que se requieren para contribuir a la mejora del aprendizaje del estudiantado.

Si los líderes educativos quieren proyectar este Establecimiento hacia la mejora de sus aprendizajes, tienen que adaptar y evolucionar su liderazgo de acuerdo con las necesidades observadas, generando las condiciones necesarias y los lineamientos que requieren los y las docentes para trabajar colaborativamente, desarrollando tanto en el equipo directivo como en los docentes capacidades para tomar decisiones informadas por datos, entregando capital decisional a los líderes pedagógicos reconocidos por sus pares para que organicen planes de acción contextualizados y se responsabilicen por los logros obtenidos. Sin duda, este no es un camino pavimentado, pero con altas expectativas y desarrollo de capacidades directivas y docentes, es perfectamente realizable y plausible.

1. **Referencias Bibliográficas:**

Ball, S. J. (1987). The micro–politics of the school: Towards a theory of school organization. London: Methuen[ Ed. cast.: La Micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid. Paidós-MEC, 1989].

Bolívar, A. (1993). Culturas profesionales en la enseñanza. *Cuadernos de Pedagogía, 219* , 68- 72.

Bolívar, A. (2018). Una dirección necesitada de identidad profesional. *Cuadernos de Pedagogía, 490*, 60- 64.

Hargreaves, A. (1991). La modificación de las culturas de trabajo en la enseñanza. *Revista Kirikiki, Nº 35.* Dossier

Instituto San Vicente de Tagua Tagua (2024). Proyecto Educativo Institucional. Consultado de 23 de mayo de 2024. https://www.institutosanvicente.cl/descargables/

Mena, D. & Ulloa, I. (2916) La Escuela como una Organización que Aprende. Valoras.uc.cl.

**Trabajo sobre cultura organizacional para Reflexión Pedagógica o Consejos de Profesores**

**Objetivo:**

Fomentar la reflexión sobre la cultura profesional predominante en la institución educativa y promover el desarrollo de estrategias para fortalecer el trabajo colaborativo y la cohesión profesional entre el equipo docente, tomando como referencia el estudio exploratorio sobre las culturas profesionales en la enseñanza expuesto más arriba.

**Contexto:**

La actividad se enfoca en analizar la cultura de trabajo en la institución, identificando factores que promueven o limitan el trabajo colaborativo y proponer acciones para superar una cultura de individualismo hacia una cultura de colegialidad y cooperación. Los docentes podrán reflexionar sobre sus propias prácticas y contribuir a construir un entorno más colaborativo y reflexivo.

**Tiempo Aproximado:**

90 minutos.

**Materiales:**

* Copias del artículo (opcional).
* Proyector y pantalla para presentar las diapositivas de la actividad.
* Hojas de papel y lápicess.
* Pizarras o papelógrafos para anotar ideas principales.
* Fichas de reflexión.

**Desarrollo de la actividad:**

1. **Introducción (15 minutos):**
   * Presentación breve sobre el concepto de *cultura profesional docente* y su impacto en la calidad educativa y en el bienestar profesional.
   * Exposición de las principales conclusiones del artículo, destacando la diferencia entre culturas de individualismo y de colegialidad, así como las características de una cultura colaborativa.
   * Plantear preguntas iniciales al grupo:
     + ¿Cómo describirían la cultura profesional en su centro educativo?
     + ¿Qué tipo de cultura profesional creen que promueve su organización?
2. **Dinámica grupal: “El mapa de la cultura profesional” (20 minutos):**
   * Dividir a los participantes en grupos de 4-5 personas (según el contexto).
   * Cada grupo deberá crear un “mapa de la cultura profesional” de su institución, identificando los siguientes elementos:
     + **Fortalezas:** ¿Qué aspectos del entorno laboral promueven el trabajo en equipo y la colaboración?
     + **Debilidades:** ¿Qué factores limitan o dificultan la interacción profesional?
     + **Oportunidades:** ¿Qué oportunidades existen para mejorar la colaboración entre docentes?
     + **Amenazas:** ¿Cuáles son los obstáculos internos o externos que dificultan el cambio hacia una cultura más colaborativa?
   * Cada grupo debe plasmar sus respuestas en un papelógrafo y designar un representante para compartir las conclusiones con el resto del equipo.
3. **Reflexión sobre el artículo (25 minutos):**
   * A continuación, se presentarán fragmentos del artículo que describen las culturas de trabajo identificadas (individualismo, balcanización, colegialidad artificial, cultura de colaboración).
   * Cada grupo reflexionará sobre cuál de estos estilos caracteriza más a su propia institución y por qué.
   * Se plantearán las siguientes preguntas para guiar la reflexión:
     + ¿Qué características de la cultura individualista se observan en nuestra institución?
     + ¿En qué situaciones se observa colaboración artificial en lugar de colaboración auténtica?
     + ¿Qué necesitamos para avanzar hacia una cultura de colaboración real y sostenida?
4. **Construcción de propuestas para el cambio (20 minutos):**
   * En sus grupos, los docentes generarán propuestas concretas para promover una cultura de colaboración. Pueden abordar aspectos como:
     + **Espacios de trabajo conjunto:** Crear tiempos y lugares específicos para el diálogo y el intercambio de experiencias.
     + **Reuniones de reflexión profesional:** Fomentar reuniones que incluyan la reflexión sobre incidentes críticos y buenas prácticas.
     + **Roles y liderazgos distribuidos:** Identificar líderes pedagógicos naturales y reconocer sus roles para promover la colaboración.
     + **Capacitación y desarrollo profesional conjunto:** Proponer programas de formación que se enfoquen en el desarrollo de competencias socioemocionales y habilidades de trabajo en equipo.
5. **Puesta en común y compromisos (10 minutos):**
   * Cada grupo presentará sus propuestas al resto de los participantes.
   * Se identificarán acciones inmediatas y a largo plazo que se pueden implementar en el centro para fortalecer la cultura colaborativa.
   * Cada docente anotará un compromiso personal en una ficha, respondiendo a la pregunta: *¿Qué puedo hacer yo para contribuir a una cultura más colaborativa en mi centro educativo?*
6. **Cierre y conclusión (5 minutos):**
   * Reflexión final sobre la importancia de trabajar en equipo y construir un entorno de colaboración para mejorar la calidad educativa y el bienestar profesional.
   * Se invitará a los participantes a seguir reflexionando sobre el tema y a compartir sus compromisos con sus compañeros.

**Evaluación:**

Se evaluará la actividad, pidiendo a los docentes que escriban en un papel qué se llevan de la reflexión y qué aspectos son susceptibles de mejorar en futuros talleres. El Equipo encargado de la actividad sistematiza la información para exponerla antes de comenzar el siguiente taller de desarrollo profesional o reflexión docente.