

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

Gestionando conversaciones profesionales en tiempos de pandemia:

Una oportunidad para los líderes escolares

Autor: Felipe Aravena

Líderes Educativos PUCV





La capacidad para participar en conversaciones profesionales de manera efectiva, por parte de los líderes, es una de las prácticas de liderazgo que moviliza el aprendizaje profesional (Danielson, 2009; Timperley, 2015). En establecimientos escolares, las conversaciones profesionales son entendidas como diálogos formales o informales, entre distintos actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su foco, requiere estar en la generación de conocimiento colectivo basado en evidencia sobre la práctica profesional y el nivel de aprendizaje de los estudiantes (Timperley, 2015). Es decir, ser concebidas como oportunidades para expandir colectivamente el aprendizaje profesional docente (Vescio, Ross y Adams, 2008).

Las conversaciones profesionales son resultado de interacciones sociales que posibilitan la construcción de significados culturales, sobre cómo se pueden abordar problemáticas en la práctica pedagógica y el aprendizaje (Orland-Barak, 2006). Por lo mismo, son profundamente contextuales y contingentes. En un contexto pandémico, los medios de dialogo profesional en las comunidades educativas han mutado. Ahora, es mucho más común conversar a través de videollamadas, mensajes instantáneos y/o audios de WhatsApp, entre otros. Si bien, la gestión de las conversaciones profesionales se ha digitalizado y dinamizado, es importante estar conscientes de que las conversaciones profesionales de calidad siguen siendo un catalizador del desarrollo profesional docente.

Los líderes que gestionan de manera efectiva conversaciones profesionales, obtendrán beneficios organizacionales, tales como: fortalecimiento de la colaboración docente, incremento de autoeficacia colectiva, construcción de conocimiento colectivo por medio de compartir información y prácticas, y la posibilidad de promover comunidades de aprendizaje profesional (Little, 2006; Timperley, 2015). Entonces, la pregunta clave es **¿qué es y cómo se gestiona una conversación profesional efectiva en tiempos de pandemia?** A continuación, ofrecemos esta práctica que pretende entregar orientaciones para diagnosticar, planificar y evaluar la efectividad de las conversaciones profesionales en el contexto escolar remoto.



DIAGNOSTICANDO: ¿QUÉ TIPOS DE CONVERSACIONES PROFESIONALES ESTAMOS PROMOVRIENDO?

En un primer momento, y a nivel de diagnóstico, es importante comprender qué tipos de conversaciones profesionales existen en el establecimiento escolar. Para ello, te proponemos las siguientes preguntas que requieren ser contestadas por los integrantes del equipo de gestión y docentes. En la siguiente tabla, podrás encontrar cada una de las preguntas y su sentido, así como también, una columna para que respondan en conjunto con tu equipo.

	SENTIDO DE LA PREGUNTA	RESPUESTAS EQUIPO GESTIÓN Y/O DOCENTES
¿En qué espacios se conversa profesionalmente?	Es importante identificar en qué espacios los docentes dialogan profesionalmente, a fin de fortalecer aquellos que son motor de la mejora pedagógica. Por ejemplo, los docentes pueden conversar en espacios formales como los consejos de reflexión docente o, informalmente, a través de llamadas telefónicas, en el pasillo mientras van de una sala otra, en la sala de profesores y en otros espacios informales. Se podría también identificar si son espacios de dialogo masivo (por ejemplo, más de 20 docentes) o más reducido en grupos de trabajo (2 a 10 docentes).	
¿Con qué frecuencia se conversa profesionalmente?	Es importante la frecuencia en que se dan las conversaciones, porque esto refuerza la dimensión relacional, específicamente, cómo los docentes van generando vínculo, sentido de pertenencia e identidad. La frecuencia de las conversaciones profesionales podría ser diariamente, semanalmente, mensualmente, etc.	
¿Sobre qué se conversa profesionalmente?	Las conversaciones profesionales efectivas generan conocimiento útil para abordar problemas que afectan la enseñanza y el aprendizaje. Si no se genera conocimiento transferible y aplicable a mejorar la situación actual de los docentes, las conversaciones tienden a verse menos productivas. Se puede conversar sobre: • El aprendizaje académico y socioemocional de los estudiantes. • Cómo apoyar a los estudiantes con vacíos pedagógicos producto de la pandemia. • Cómo desarrollar estrategias pedagógicas para aumentar la motivación, compromiso y autonomía de los estudiantes. • Compartir experiencias de aprendizaje virtual. • Otros temas conectados indirectamente con el aprendizaje de los estudiantes.	
¿Quién(es) lideran las conversaciones profesionales?	Los líderes efectivos fomentan el liderazgo en otros. Si las conversaciones profesionales son facilitadas reiterada y/o exclusivamente por el director/a o UTP, cabe preguntarse qué oportunidades de desplegar capacidades de liderazgo estamos propiciando en el equipo docente. Distribuir el liderazgo es clave para involucrar, directamente, a los docentes en problemas de la práctica que los afecten. Asimismo, genera mayor sentido de corresponsabilidad y ayuda a la construcción de relaciones de confianza.	
¿Quién(es) conversan profesionalmente?	El conocer quiénes conversan profesionalmente entrega pistas sobre quiénes se involucran en el desarrollo profesional. Si un docente se resta de las conversaciones profesionales, es importante indagar el por qué. Por otro lado, si en espacios masivos, la conversación es monopolizada por un(os) docente(s) en específico, es clave prestar atención a la democratización del espacio y el respeto por los turnos de habla, especialmente, en espacios virtuales que se hace más cansador seguir el hilo conductor de una conversación.	

Responder a estas preguntas es un primer paso para comprender qué tipos de conversaciones tenemos, cómo y quiénes participan. En pandemia, esto es aún más importante porque al estar en tiempos de incertidumbre las conversaciones nos pueden dar pistas sobre qué rumbos pedagógicos podemos seguir para lograr lo que se ha propuesto en el PME. Al conversar sobre sus prácticas, los docentes pueden anticipar posibles escenarios pedagógicos y colaborar en el desarrollo profesional de sus pares y el avance de la comunidad. Los líderes requieren desarrollar capacidades para estimular conversaciones profesionales transformadoras que fomenten el desarrollo intelectual y emocional de los docentes. En esta línea, Timperley (2015) presenta 5 características de una conversación profesional transformadora.



Fuente: Extraído de Timperley (2015).

1. PROPÓSITO CLARO SOBRE UN PROBLEMA DE LA PRÁCTICA COTIDIANA QUE SE BUSCAR RESOLVER.

Si los docentes no poseen claridad sobre el propósito de la conversación, es más difícil poder focalizar los aportes de cada participante. Asimismo, es necesario que la conversación busque indagar sobre por qué éste es un problema y sobre las posibles causas de los problemas que afectan la enseñanza y aprendizaje. Es decir, centrarse en conversar sobre el problema en sí limita la posibilidad de encontrar soluciones. De ahí, que sea relevante estructurar las conversaciones, pensando en los tiempos de implementación, actividades diseñadas y la agrupación de los docentes. Si bien, se requiere planificar y estructurar el espacio conversacional, es igualmente crucial que el espacio sea lo suficientemente flexible para que los participantes puedan expresar sus ideas y proponer distintas soluciones al problema. Se sugiere utilizar protocolos de conversación donde se estructuren las actividades y los tiempos claramente. Los protocolos son útiles porque regulan los tiempos de intervención de los participantes, ayudan a focalizar la conversación y generan mayor sentido de productividad al alcanzar el propósito determinado.¹

¹ Si deseas profundizar en los protocolos, puedes revisar el siguiente ejemplo: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/protocolo-para-el-analisis-de-incidentes-criticos-escolares-una-oportunidad-para-el-aprendizaje-profesional-docente/>

2. MOVILIZA CONOCIMIENTOS.

Las conversaciones efectivas generan conocimiento contextualizado y útil para abordar los problemas que afectan la práctica profesional. Así, requieren ser vistos como un producto de la conversación y, también, como un recurso. Por lo tanto, las conversaciones construyen nuevo conocimiento que es fácil transferir, de manera inmediata, a la práctica cotidiana de los docentes. El conocimiento puede ser extraído de las propias experiencias y teorías de acción de los participantes como, también, considerando referentes teóricos y experiencias prácticas externas. En el contexto remoto, en el que los docentes se encuentran desplegando sus prácticas, es clave poder generar conocimiento. Los docentes han debido aprender sobre la marcha a realizar clases en modalidad virtual e híbrida, y sus experiencias requieren ser sistematizadas como conocimiento nuevo y útil.

3. FOCALIZADA EN MEJORAR LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE ACADÉMICO Y SOCIOEMOCIONAL DE LOS ESTUDIANTES.

La cultura, en la cual se desarrolla la conversación, puede influenciar en el desarrollo de un sentido de pesimismo u optimismo frente a los problemas de la práctica. Además, influye si las causas se buscan fuera del ámbito de acción de los docentes y el centro escolar, externalizando la responsabilidad por los resultados o mirando, introspectivamente, potenciales causas que se pueden abordar desde el trabajo pedagógico.

Producto de la pandemia, las organizaciones escolares se encuentran en un contexto cambiante, que puede llevarnos fácilmente a perder el foco del trabajo. Focalizar las conversaciones sobre cómo ir abordando colectivamente los desafíos de la enseñanza y el aprendizaje, refuerza el propósito moral que mueve y dota de sentido el actuar de los profesionales de la educación. Las conversaciones profesionales sirven para reforzar aspectos culturales como trabajar con propósito compartido, compartir información y aumentar el compromiso colectivo, el sentido de pertinencia y el apoyo mutuo para abordar las dificultades con optimismo. Por eso, es importante focalizar las conversaciones en cómo poder mejorar las oportunidades de aprendizaje académico y socioemocional de los estudiantes.

4. RELACIONES PROFESIONALES BASADAS EN LA CONFIANZA.

La confianza y el respeto mutuo al dialogar son elementos primordiales en las conversaciones profesionales efectivas. Ambos factores, influyen en qué tan abiertos y vulnerables se muestran los docentes al momento de compartir sus problemáticas y buscar potenciales soluciones. En tiempos de pandemia, los líderes requieren fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes, porque permiten reducir la sensación de aislamiento cuando se trabaja desde el hogar.

5. RECURSOS.

En un contexto virtual, las herramientas y dispositivos que se utilicen pueden aumentar o reducir la efectividad de las conversaciones profesionales. Seleccionar y utilizar, estratégicamente, recursos digitales pertinentes para promover la indagación y colaboración en la resolución de problemas de la práctica, es un elemento esencial en tiempos de pandemia. Un recurso clave es el tiempo y, por lo mismo, conversaciones bien planificadas, con un sentido y propósito claro en función a los desafíos que están enfrentando los docentes en la enseñanza durante la pandemia, son indispensables. Con la intensificación del trabajo, que ha implicado la crisis sanitaria para los docentes, los líderes deben evitar que sus equipos sientan las reuniones con sus colegas como “una pérdida de tiempo”.

PLANIFICANDO NUESTRAS CONVERSACIONES PROFESIONALES

A diferencia de los espacios informales de conversación profesional, los espacios formales requieren ser planificados. Para orientar esta tarea, proponemos la siguiente pauta que te ayudará a estructurar conversaciones profesionales asegurando niveles de efectividad. La pauta considera los cinco componentes propuestos por Timperley (2015), componiéndose de dos columnas: la primera, contiene una pregunta orientadora, la cual insuma la segunda columna denominada “Entonces...”, que busca clarificar la ruta de planificación.

	Pregunta orientadora	Entonces...
1. Propósitos	¿Qué problema de la práctica buscamos abordar?, ¿por qué esto es un problema?	El propósito de la conversación es.... (incluir problema a resolver) _____ _____ Esto es un problema porque.... _____ _____
2. Conocimientos	¿Qué conocimientos esperamos construir colectivamente?, ¿para qué será útil ese conocimiento? ¿Qué conocimientos previos necesitamos para abordar efectivamente el problema?	El conocimiento que esperamos generar es... _____ _____ El conocimiento nos servirá para... _____ _____ Los conocimientos previos que necesitamos para abordar efectivamente el problema son... _____ _____
3. Cultura	¿Qué aspectos de la cultura necesitamos reforzar para fomentar la resolución de problemas de la práctica?	Un(os) aspecto(s) de la cultura que necesitamos reforzar, en esta conversación profesional, es o son... _____ _____
4. Relaciones	¿Cómo aseguraremos un ambiente de respeto y confianza?	Para asegurar que la conversación profesional sea dentro de un ambiente de respeto y confianza realizaremos... _____ _____
5. Recursos	¿Qué recursos digitales necesitamos para estructurar y dinamizar la conversación profesional?	Los recursos digitales que usaremos para estructurar y dinamizar la conversación profesional serán... _____ _____

EVALUANDO NUESTRAS CONVERSACIONES PROFESIONALES

La evaluación de las conversaciones profesionales es un proceso clave para detectar fortalezas y aspectos de mejora. La siguiente pauta de evaluación, que puede ser utilizada de manera diagnóstica, como también formativa, sirve para recoger información sobre la efectividad de las conversaciones profesionales. Esta pauta se compone de 10 afirmaciones, las cuales se sugiere que todos los participantes respondan.

En la conversación profesional...	En ninguna medida	En leve medida	En moderada medida	En gran medida
Existe un propósito claro.				
Se selecciona un problema de la práctica cotidiana relacionado con el proceso de enseñanza y aprendizaje.				
El análisis de causas se focaliza en aspectos en los cuales los equipos profesionales pueden incidir.				
Se proponen soluciones para abordar de manera efectiva el problema de la práctica en el cual se focalizó la conversación.				
Se genera conocimiento útil para mejorar la práctica docente.				
Se genera conocimiento transferible de manera inmediata a la práctica cotidiana.				
Se usa y analiza evidencia de la práctica.				
Se establecen relaciones de confianza y respeto mutuo.				
Se ofrecen espacios para que los participantes intercambien ideas.				
Los participantes se involucran, de manera activa, en la resolución del problema.				
Los recursos digitales son ampliamente utilizados para dinamizar la conversación.				

A la luz de los resultados obtenidos al aplicar la pauta, proponemos las siguientes preguntas para discutir con el equipo de gestión:

1. ¿Qué afirmación es la que se observa con mayor desarrollo? ¿Qué afirmación es la que necesitamos fortalecer? ¿Qué nos dicen estas afirmaciones acerca de nuestras prácticas de liderazgo pedagógico para movilizar el desarrollo profesional docente?

2. ¿Qué acciones, a corto plazo, podemos realizar para mejorar la efectividad de las conversaciones profesionales al interior de nuestro establecimiento escolar?

REFLEXIONES FINALES

Las conversaciones profesionales son motor del aprendizaje profesional docente. La educación en pandemia nos ofrece un escenario profesionalmente inexplorado, que abre múltiples problemáticas para los líderes y sus equipos. Así, existe la posibilidad concreta de identificar problemas que afectan las prácticas de enseñanza y aprendizaje, en un contexto altamente complejo y volátil. Los líderes enfocados en la mejora, más que buscar y proponer soluciones anticipadas, logran comprender de manera profunda las causas que originan los problemas (Duke, 2015). En ese camino, las conversaciones profesionales efectivas requieren indagar sobre el por qué se producen los problemas y cómo, a través de la generación de conocimiento colectivo y contextualizado, se pueden probar ideas nuevas para abordar los distintos desafíos que la pandemia ha relevado.

Una conversación profesional efectiva impacta en la práctica de los docentes, generando cambios positivos en el aprendizaje de sus estudiantes. Para ello, los líderes más que diseñar espacios de preguntas y respuestas, requieren diseñar espacios de confianza y respeto para que los participantes expongan problemas de la práctica cotidiana, sin sentirse amenazados o con miedo. Como indica Timperley (2015), los líderes requieren tener la habilidad para “normalizar” los problemas de la práctica más que esconderlos. Una buena conversación profesional permite conocer profundamente lo que ocurre “en la caja negra” o, mejor dicho, en estos tiempos virtuales, lo que ocurre “en y detrás de las pantallas”.



REFERENCIAS

Danielson, C. (2009). *Talk about teaching: Leading professional conversations*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Duke, D. L. (2015). *Leadership for low-performing schools: A step-by-step guide to the school turnaround process*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Little, J.W. (2006). *Professional community and professional development in the learning centered school*. Washington, DC: National Education Association.

Orland-Barak, L. (2006). Convergent, divergent and parallel dialogues: Knowledge construction in professional conversations. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(1), 13-31.

Timperley, H. (2015). *Professional conversations and improvement focused feedback: A review of the research literature and the impact on practice and student outcomes*. AITSL, Melbourne: Prepared for the Australian Institute for Teaching and School Leadership.

Vescio, V., Ross, D. y Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education* 24(1), 80-91.





www.lidereseducativos.cl