



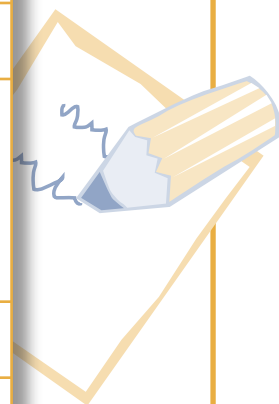
## INSTITUCIÓN COMO COMUNIDAD: TRABAJAR EN BASE A METAS COMUNES

*Toda institución educativa posee determinados objetivos que están dados por su proyecto educativo. Tan altos objetivos son sólo posibles de alcanzar si son asumidos como una tarea compartida, traducida en metas comunes y en una clara organización que lo permita.*

*Tradicionalmente se ha tendido a pensar la escuela como un lugar donde cada uno es únicamente responsable de su labor, obviando el hecho de que todos los actores son convocados en dicho espacio por una misma meta, que es en definitiva, el objetivo de la escuela: el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas. Sin embargo, educar y formar en la sociedad compleja de hoy no se logra con meros esfuerzos individuales. En ese sentido, que la escuela funcione como una comunidad que persigue objetivos comunes se transforma hoy en una necesidad para lograr los objetivos deseados, bastante más complejos y amplios que los que se persiguió en tiempos pasados. Hoy se trata de que los niños y niñas además de aprender contenidos, desarrollen una serie de habilidades que les capaciten para aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a convivir. Eso se logra modelando un trabajo en equipo y construyendo comunidades de aprendizaje.*

*La presente herramienta constituye una ayuda dirigida a equipos docentes para reflexionar acerca de la capacidad de trabajar en equipo, planteándose y logrando metas comunes, desde el análisis de sus propias experiencias exitosas y no tan exitosas. La idea final es lograr establecer estrategias promotoras del trabajo en interacción grupal, aprovechando las fortalezas y trabajando las debilidades observadas para definir y trabajar metas comunes.*

Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes.</li> </ul>
Instancias de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de reflexión pedagógica.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los factores que facilitan u obstaculizan el planteamiento de metas comunes.</li> <li>• Establecer estrategias para la promoción de un trabajo en equipo colaborativo, adecuadas a las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis realizado.</li> <li>• Visibilizar la importancia y beneficios de organizar el trabajo de la comunidad educativa en torno a metas comunes.</li> </ul>
Favorece el desarrollo de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Diálogo y participación.</li> </ul>
Conducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conducción debe ser realizada por quien lidere la reflexión docente: orientador, psicólogo, jefe de departamento, asesor externo.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 papelógrafo para cada grupo (grupos de 4-6 docentes) y 2 papelógrafos para plenario.</li> <li>• Plumones para cada grupo.</li> <li>• Una copia de la pauta de reflexión: "¿Qué pasa con nuestras metas comunes?" por participante (anexa).</li> <li>• Scotch o cinta adhesiva.</li> <li>• Hojas en blanco.</li> </ul>
Tiempo requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 hora (versión breve).</li> <li>• 1 hora 30 minutos (versión completa).</li> </ul>
Idea original	<ul style="list-style-type: none"> <li>• María Alicia Halcartegaray y Clymene Soro, 2007.</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cecilia Banz y Ana María Valdés (edit.), 2008.</li> </ul>





## ...PASOS A SEGUIR

0. Motivación a la actividad (5 minutos). (Al final de esta sección se hace una propuesta para la apertura de la actividad).
1. Trabajo individual: (10 minutos)  
El conductor invita a los participantes a reflexionar en torno a la pregunta 1 de la pauta de reflexión “¿Qué pasa con nuestras metas comunes?” (adjunta).
2. Trabajo grupal: (15 minutos)  
Se les solicita a los participantes reunirse en grupos de 4-6 y a responder colectivamente la pregunta 2 de la pauta entregada.
3. En plenario:
  - a. **Facilitadores y obstaculizadores:**  
(15 minutos)

Ya reunido todo el grupo de docentes, el conductor solicita a los participantes señalar los factores que han consensuado tanto si han podido encontrar situaciones en las que lograron cumplir los objetivos propuestos, como si no. Se organizan los distintos factores enunciados en un papelógrafo.

Se sugiere ordenar los comentarios de los participantes, a medida que vayan surgiendo, de acuerdo al siguiente modelo que permite tener mayor claridad y facilita la reflexión en base a ellos. El conductor puede no escribir los criterios, pero sí tenerlos en mente a la hora de ir escribiendo los comentarios.

Una vez que se completa el papelógrafo el conductor puede señalar a modo de síntesis: “ustedes han aludido a criterios referentes a distintas dimensiones. Al parecer, algunos guardan relación con la importancia de los objetivos: unos refieren a la calidad de ellos y otros a su factibilidad. Y por otro lado, hay criterios que responden a la organización del grupo: su interdependencia, organización del trabajo, coordinación y capacidad de autogestión”.

La idea es que el grupo vea cómo a partir de sus opiniones se pueden deducir 6 o más criterios centrales que permiten diferenciar facilitadores y obstaculizadores de un buen trabajo en base a metas comunes.

Criterio	Facilitador	Obstaculizador
Calidad de los objetivos	Ej. preciso, claro	Ej. impreciso, poco claro
Factibilidad de los objetivos	Ej. factible	Ej. impracticable
Interdependencia grupal	Ejemplos: -Valoración positiva del trabajo conjunto -Cooperación -Apoyo entre los miembros del grupo	Ejemplos: -Individualismo -Falta de apoyo mutuo
Organización del trabajo	Ejemplos: -Tareas claras -Tareas bien distribuidas -Roles claros	Ejemplos: -Poca claridad respecto a qué debía hacer cada uno
Coordinación	Ej. Buena coordinación	Ej. Nadie coordinó, nadie sabía que había que hacer y en qué momento
Autogestión	Ej. Independencia del control externo para el avance Facilidad para solucionar imprevistos	Ej. Dependencia del control externo para el avance Dificultad para sortear imprevistos.

**b. Acciones favorables:** (15 minutos)

Una vez que se ha llegado a un mapa similar al que antecede, se invita a los participantes a discutir en torno a acciones que permitan revertir las debilidades observadas. Para ello, se les insta a completar un papelógrafo con el siguiente formato; se sugiere tener diseñado este papelógrafo previamente:

Nuestras principales fortalezas al trabajar metas comunes son:	Nuestras principales debilidades al trabajar metas comunes son:	Considerando apoyarnos en nuestras fortalezas y trabajando nuestras debilidades, las acciones que podemos adoptar para lograr el objetivo de trabajar eficientemente sobre metas comunes son:

**4. Cierre de la actividad:** (5 minutos)

Se solicita a los participantes decir en una frase qué aprendieron de esta actividad.



## MOTIVACIÓN

Esta herramienta sugiere dos alternativas para iniciar el encuentro; cabrá considerar los tiempos de que se disponga al elegir una u otra.

**Alternativa 1:** (5 minutos)

Realice una motivación a la actividad, guiándose por el siguiente relato.

Cumplir con las demandas que hoy se hacen a la escuela tales como que los niños y niñas logren aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a convivir requiere de un trabajo en equipo para planificar el logro de metas que deben ser construidas colaborativamente. Al mismo tiempo, en la medida que los niños y niñas viven experiencias de comunidad podrán desarrollar muchas de las habilidades que se intencionan como objetivos para su formación.

De allí, que revisar la manera cómo estamos trabajando en pos de metas comunes se torna importante, porque ya no se trata sólo de ser más eficiente en nuestro trabajo, sino también de modelar una manera de construir y relacionarnos.

Les invitamos a hacer una reflexión de cómo funcionamos como equipo al ponernos metas comunes: ¿qué elementos nos ayudan y qué elementos nos obstaculizan en este proceso? Esto nos permitirá pensar en las estrategias que necesitamos desarrollar para vencer los obstáculos que nos impiden lograr un mejor trabajo en equipo.

**Alternativa 2:** (25 minutos)

Esta propuesta contempla motivar el sentido del encuentro, mediante una actividad que permita a los participantes visualizar algunos beneficios y necesidades de trabajar en equipo en una escuela para introducir la temática.

- 1) En grupos de 4 a 6 docentes, se invita a los participantes a realizar un listado de las funciones y tareas que ellos deben realizar en la escuela y escribirlas en una hoja en blanco que se les entrega. Ejemplo: preparar clases, preparar materiales, preparar guías de trabajo, preparar reuniones de apoderados, etc. (5 minutos)
- 2) A continuación se les solicita que en un papelógrafo dibujen un organigrama (pueden usar la gráfica que deseen, en la medida que queden claras las personas y funciones) en el que muestren qué otras personas realizan funciones iguales o similares y cómo se relacionan orgánicamente con éstas. Se les pide agregar también personas que realizan funciones que no son similares, pero que podrían ayudarles a lograr los objetivos que persiguen en su rol. Ejemplo: inspectores, orientador, psicólogo. (10 minutos)
- 3) Una vez que todos han realizado sus organigramas, se exponen en una pizarra y se pide a los participantes opinar acerca de éstos. Se sugieren las siguientes preguntas: (10 minutos)
  - ¿Hay personas trabajando individualmente en tareas u objetivos que podrían trabajarse colectivamente? Por ejemplo: preparación de la reunión de apoderados para el nivel con el objetivo de lograr un mayor compromiso de las familias
  - ¿Hay personas que intentan lograr objetivos que son similares a los de otros y que sin embargo, no están organizados como equipo para lograrlos juntos? Ejemplo: objetivos formativos: trabajar valores, actitudes, etc.

Una vez finalizada la discusión se propone rescatar los elementos centrales y la invitación realizada en la introducción de esta herramienta.

## IDEAS FUERZA PARA EL CIERRE



- La exploración de situaciones en las que tratamos de trabajar metas comunes pueden enseñarnos respecto a nuestro modo de funcionar como grupo de trabajo.
- Un análisis de nuestras fortalezas y debilidades para operar en base a metas comunes puede ser muy útil para la planificación de trabajos futuros.
- Las acciones a realizar para revertir nuestras dificultades para trabajar en equipo surgen de nuestras mismas debilidades y fortalezas observadas. Ejemplo: ser cuidadoso al poner objetivos, tratando que éstos sean específicos, claros para todos, evaluables, etc.



## SUGERENCIAS

- La mediación del conductor es fundamental al organizar los facilitadores y obstaculizadores en el papelógrafo para dar nombre a las situaciones planteadas, distinguir un obstaculizador de otro, etc.
- Se debe cuidar la coherencia y pertinencia de las acciones dirigidas a revertir las dificultades para trabajar en equipo con los obstaculizadores y las debilidades planteadas por el mismo grupo.
- Se debe evitar caer en situaciones personales. Si alguien está personalizando sus propias dificultades, se le debe invitar: "¿Cómo eso se podría relacionar con una dificultad grupal para trabajar en base a metas?"

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN



- Se considera logrado el primer objetivo si los participantes logran establecer facilitadores y obstaculizadores para las situaciones en que intentaron trabajar en base a metas comunes.
- Se considera logrado el segundo objetivo si los participantes logran consensuadamente establecer estrategias para la promoción de un trabajo en equipo colaborativo, adecuadas a las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis realizado.
- Se considera logrado el tercer objetivo si en la rueda de cierre, entre los aprendizajes obtenidos, los participantes hacen referencia frecuente a temáticas relacionadas con la valoración del trabajo en equipo y el trabajo sobre metas comunes.

## MATERIAL COMPLEMENTARIO



### FICHAS:

- "Formación de equipos de trabajo colaborativo" (Bugueño y Barros, 2008)
- "Talleres de Reflexión Pedagógica" (Halcartegaray y Alcalay, 2007).
- "Comunidad y escuela" (Alcalay, 2006)

### OTRAS HERRAMIENTAS:

- "Trabajo en equipo"
- "Todos para uno y uno para todos"

## PALABRAS CLAVES

Comunidad - Trabajo en equipo- Metas comunes- organización convivencia- gestión institucional- taller docente.

**Pauta de reflexión:**  
**¿Qué pasa con nuestras metas comunes?**

1. En forma individual mire su grupo de trabajo y piense en una situación en que se han propuesto una meta común y han podido alcanzarla.

Nuestra meta compartida fue:

---

- ¿Qué condiciones, cree usted, que permitieron o favorecieron el logro (parcial o completo) de los objetivos comunes que se plantearon? Haga un listado.

---



---



---



---

- ¿Qué condiciones cree usted, que dificultaron el logro de los objetivos comunes? Haga un listado.

---



---



---



---

NOTA: En el caso de no encontrar ninguna situación de trabajo en equipo en función de una meta común, describa un intento fallido de trabajo en equipo y enumeren los factores que, a juicio del grupo, impidieron el logro.

---



---



---

2. Reúnanse con los otros miembros de su grupo de trabajo y escojan el ejemplo que mejor los represente.

Situación: \_\_\_\_\_

Entre todos, enumeren las condiciones observadas que resultaron facilitadoras u obstaculizadoras del trabajo en equipo que también fueron consideradas en las situaciones de los otros.

Facilitadores	Obstaculizadores