

## ¿Un cambio desde el liderazgo? Percepciones del directivo docente sobre el aprendizaje grupal en la escuela.

Camila Neves Guzmán  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
camila.neves.g@mail.pucv.cl

Recibido: 25-06-2019 / Aceptado: 01-06-2020

### Resumen

Este artículo aborda las percepciones de los directivos docentes sobre el aprendizaje grupal en equipos docentes, cruciales para evaluar la posibilidad de generar cambios en los métodos de aprendizaje en las escuelas. La figura del directivo docente se plantea como esencial en la gestión de la calidad de la enseñanza, por cuanto dirige y coordina los procesos pertinentes para ello. Se implementó un estudio de casos múltiples, del cual se vislumbra la escasa claridad conceptual que los directivos docentes tienen del aprendizaje grupal, la percepción del sistema educativo como obstáculo para su desarrollo y, por último, la influencia de los tipos de liderazgo en su implementación efectiva.

**Palabras claves:** Aprendizaje grupal, Aprendizaje individual, Liderazgo vertical, Directivo docente.

ISSN 2452-5855

DOI: 58074 - 10.5354/2452-5855.2020.58074

<https://revistadepedagogia.uchile.cl/>

## **Changes starting from leadership? Perceptions of the school principal on group learning in schools.**

### **Abstract**

This article deals with the perceptions of the school principals about group learning in teaching teams, crucial to evaluate the possibility of generating changes in the learning methods in schools. The figure of the school principal is considered essential in the management of the educational quality, given that he leads and coordinates the pertinent processes for such a task. For analysis purposes, a multiple case study was implemented, which allowed visualizing the scarce conceptual information that principals have about group learning, the perception of the educational system as an obstacle for its development and, finally, the influence of the types of leadership in its effective implementation.

**Key words:** Group learning, Individual learning, Vertical leadership, School principal.

## **Uma mudança de liderança? Percepções do diretor de ensino sobre o aprendizado em grupo na escola.**

### **Resumo**

Este artigo aborda as percepções dos gerentes de ensino sobre a aprendizagem em grupo nas equipes de professores, cruciais para avaliar a possibilidade de gerar mudanças nos métodos de aprendizagem nas escolas. A figura do gerente de ensino é considerada essencial na gestão da qualidade do ensino, pois ele dirige e coordena os processos relevantes para isso. Foi implementado um estudo de caso múltiplo, que mostra a fraca clareza conceitual que os gerentes de ensino têm da aprendizagem em grupo, a percepção do sistema educacional como um obstáculo ao seu desenvolvimento e, finalmente, a influência dos tipos de liderança em sua implementação eficaz.

**Palavras-chave:** Aprendizagem em grupo, Aprendizagem individual - Liderança vertical, Diretor de ensino.

## 1. Introducción

La importancia de establecer en los contextos escolares el aprendizaje grupal en los grupos de trabajo docentes, formando verdaderas organizaciones que aprenden, es clave para mantener vivas las escuelas (Alcover y Gil, 2002). De esta manera, se busca instalar un liderazgo más democrático en los equipos directivos de forma horizontal y no unilateral, requiriendo la participación de todo el equipo de profesores y asistentes de la educación con el fin de que las escuelas estén en constante aprendizaje, con un carácter flexible ante las exigencias externas a la institución. Ello se debe a que el contexto social, político y económico actual demanda cambios constantes y las organizaciones deben adecuarse a ellos. El aprendizaje grupal en el equipo docente aparece como una de las mejores maneras de enfrentarse a estas demandas, puesto que permite que las organizaciones no se desintegren (Alcover y Gil, 2002).

El sistema educativo en Chile está marcado por una notoria segmentación social, existiendo una educación en “guettos” (García-Huidobro, 2007, p. 73). La educación ha sido fuertemente mercantilizada, lo que ha generado la instalación de tipos de administración de establecimientos educativos que se diferencian entre escuelas municipales, particulares subvencionadas y particulares. Estos tipos de escuela se asocian con los distintos contextos socioeconómicos del país. De esta manera, la labor de los jefes de la Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) ha tenido que adaptarse a las realidades sociales de cada escuela para abordar su función pedagógica a partir de las potencialidades y dificultades propias de cada sector social (Beltrán, 2014). En el plano organizativo de las escuelas chilenas, el jefe de UTP constituye parte del liderazgo medio en las distintas organizaciones escolares. Su labor debe llevar a cabo, un liderazgo pedagógico y formativo al interior del establecimiento (Cortez y Zoro, 2016).

Con respecto al jefe de UTP, es fundamental estudiar sus percepciones sobre el aprendizaje grupal en los equipos docentes, ya que representan las bases para un mejor desenvolvimiento de la organización educativa. Senge (2005) nos muestra que si un líder adopta el aprendizaje grupal en su equipo intentará, a través de su liderazgo y

cohesión con respecto al profesorado, que este tipo de aprendizaje pueda permear la escuela como institución, tanto en los asistentes de la educación como en los docentes y alumnos dentro del aula, adquiriendo los integrantes de la comunidad escolar la idea de un equipo como un todo. Por otro lado, el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) es un actor clave dentro de los establecimientos educacionales producto de la gran responsabilidad que tiene en la dirección de los aspectos técnico-pedagógicos que se realizan al interior de la escuela (Beltrán y Mansilla, 2015). Por lo que su percepción sobre los tipos de aprendizaje es fundamental. Resulta importante también un acercamiento a las percepciones de los jefes de UTP, sus decisiones y su forma de trabajar, ya que no sólo dentro del aula es cuando se gestiona un mejor aprendizaje y una mejor organización a nivel educativo. Las condiciones organizacionales que los profesores requieren para generar aprendizajes en los estudiantes también son clave.

El estudio de la figura del jefe de UTP resulta importante para comprender a la escuela en términos de su dimensión pedagógica. Además, las percepciones sobre el aprendizaje grupal en los equipos docentes que poseen los jefes de UTP son fundamentales para comparar el modo de trabajo implementado por ellos y su impacto en los establecimientos educacionales en los cuales se desempeñan. La figura del jefe de UTP no sólo se vale por sí misma, sino que en conjunto con su equipo de trabajo: docentes, asistentes de la educación, etc. De este modo, el trabajo a nivel pedagógico podría ser coherente en relación con lo propuesto por el jefe de UTP, a las necesidades de la enseñanza de los alumnos y a las expectativas de rendimiento y habilidades que el establecimiento busca desarrollar (Cortez y Zoro, 2016; Beltrán y Mansilla, 2015). Las percepciones sobre el aprendizaje grupal son un aspecto que permite comprender en detalle los planteamientos del jefe de UTP. Esto, porque aportan en la generación de una visión más compleja sobre el papel de aquellos dentro de una organización escolar.

Para desarrollar este estudio, nos preguntamos ¿Cuáles son las percepciones del jefe de UTP sobre el aprendizaje grupal en la escuela?

## 2. Marco teórico

### 2.1 El aprendizaje grupal

No existe un consenso en la conceptualización del aprendizaje grupal, lo cual se observa en la oposición de dos macro-visiones en la literatura: por un lado, aquella que enfatiza el carácter del proceso de aprendizaje y, por otro, aquella que sostiene que la acción genera un nuevo conocimiento que dota de sentido a la experiencia.

Con respecto a la primera aproximación conceptual, Alcover y Gil (2002) definen al aprendizaje grupal como un proceso donde los miembros construyen de manera colectiva un nuevo conocimiento acerca de la organización de la cual forman parte, del propio equipo y de sí mismo. Siguiendo esta línea, Alcover, Rico y Gil (2011) lo definen como un proceso en donde los participantes asimilan e intercambian el conocimiento, por lo que el trabajo en equipo tiene como resultado algo que es elaborado por todos y que incrementa elocuentemente su eficacia. Esta visión también concuerda con el planteamiento de Jeris, Redding y May (1996), al indicar que el trabajo en equipo y la generación de conocimiento se da mediante la relación entre diversos sistemas, como la organización, el equipo y los sujetos, pero agregan que es un componente que distingue las organizaciones de las “organizaciones que aprenden”. En general, tal visión está caracterizada por ver al aprendizaje grupal de un equipo de trabajo como un proceso en el cual se genera un intercambio de conocimiento para construir un nuevo conocimiento en conjunto, siendo una forma de aprender propia de las “organizaciones que aprenden” (p. 139- 144).

Desde otra arista, Mukri, Horvath, Krachenberg y Lyons (1996) definen el aprendizaje grupal como un esfuerzo que realizan los miembros de una organización para darle sentido a las acciones y experiencias. Esto, no ve al aprendizaje grupal como un proceso, sino que enfatiza la idea de la acción que genera aprendizaje como una manera de darle sentido a las acciones y experiencias. Por su parte, Rodríguez y Ossa (2014) plantean que el aprendizaje grupal es una estrategia organizacional y curricular que se usa para llevar a cabo un aprendizaje más

inclusivo. De modo coherente a esta idea, López, Ahumada, Olivares y González (2012) señalan que es un aprendizaje colectivo que permite crear conocimiento nuevo a partir de la conformación de grupos de trabajo. Acorde a estas ideas, Hallinger y Heck (2010) ven al aprendizaje grupal como la acción estratégica compartida entre los miembros de la comunidad educativa que genera una mejora en la escuela. Por lo tanto, esta visión trata al aprendizaje grupal como una estrategia, es decir, como una forma de acción más que un proceso, indicando que a partir del aprender se le da sentido a la experiencia.

En consecuencia, esta primera visión visualiza el aprendizaje grupal como un proceso que lleva finalmente a la adquisición de un nuevo conocimiento. Se establece así, un proceso que es experimentado por todos los miembros de la comunidad educativa que van intercambiando conocimiento. Contrario a esta perspectiva, los planteamientos posteriormente expuestos, definen el aprendizaje colaborativo desde la acción y no del proceso. De esta manera, es una perspectiva que configura a la acción como el fin de mejorar el nivel de educación que entrega la escuela, cuya acción es compartida entre todos los miembros del equipo de trabajo de la institución educativa. Para el presente estudio, es pertinente la segunda visión sobre aprendizaje grupal que enfatiza la acción en el concepto de aprendizaje grupal para mejorar la escuela, debido a que este artículo propone analizar las percepciones de los jefes de UTP sobre aprendizaje grupal desde su labor de liderazgo dentro de la comunidad educativa. Su labor implica decisiones y coordinaciones de forma constante, implicando una dinámica de trabajo activa en la escuela con respecto a la supervisión de las labores docentes u otras responsabilidades pedagógicas de las cuales está a cargo. Estas acciones por parte del liderazgo medio se integrarían en torno al equipo de trabajo del cual está a cargo para conocer cuáles son los modelos de trabajo que aplican en su labor diaria y qué percepciones tienen en torno a los tipos de aprendizaje y en especial, al aprendizaje grupal.

## 2.2 La figura del jefe de UTP en la escuela chilena

La figura del jefe UTP es idiosincrática al contexto chileno. Pese a su peculiaridad e importancia, la literatura que evidencia su implicancia en el ámbito pedagógico aún es escasa. No obstante, existen algunos autores que han estudiado sobre cómo es considerada esta figura en el establecimiento escolar. Por ejemplo, Sancho (2006) indica que el jefe de UTP se ve como una figura inserta dentro de la escuela que es liderada por el director del establecimiento educativo, involucrándose este último en las actividades laborales del jefe de UTP para corregirlo. De modo contrario, Inostroza (2005) indica que el jefe de UTP realiza labores que complementan el trabajo del director, enfatizando una relación mayormente horizontal. Por su parte, Hernández (2013) señala de forma complementaria que el jefe de UTP es un miembro directivo de la escuela que participa en la toma de decisiones junto con el director, subdirector y coordinador académico. Esto porque el jefe de UTP es el encargado de liderar el desarrollo de las actividades pedagógicas y curriculares de la escuela, como también es quien debe supervisar el trabajo de los profesores, gestionar los recursos pedagógicos con los cuales cuenta la escuela y realizar un seguimiento de los procesos curriculares (Carbone, 2008).

La figura del jefe de UTP también ha sido documentada en la literatura de manera indirecta a partir de la labor que realizan los docentes. Por ejemplo, Solís, Suzuki y Baeza (2010), observaron al jefe de UTP como una figura que trabaja de manera sincronizada con los profesores para discutir aspectos claves de la enseñanza y el aprendizaje, como, por ejemplo; las planificaciones, guías de aprendizaje, evaluaciones, entre otros. De esta manera, los autores ven el liderazgo del jefe de UTP de una manera horizontal y no lineal con respecto a su equipo de trabajo, enfatizando su labor de retroalimentación de los profesores. Esto hace ver a la figura de UTP con un rol fundamental en la institución porque es responsable de entregar una educación de calidad a los estudiantes. De ahí que el jefe UTP se configure como un actor que trabaja en complemento con los profesores de planta del establecimiento. Esto abre la posibilidad para constituirse en una figura clave

de la institución, porque a partir de sus funciones se puede observar de una manera multidimensional los resultados académicos, profesionales y relacionales en la organización (Carrasco, 2013).

En relación con la escasa literatura sobre los jefes de UTP en Chile, es posible observar dos aproximaciones teóricas y empíricas. Una primera aproximación manifiesta una influencia del liderazgo “hacia arriba” donde se visualiza un vínculo profesional entre director y jefe de UTP, proyectando la importancia de la construcción de equipos directivos con una visión compartida. Por otro lado, una aproximación centrada en el liderazgo “hacia abajo”, es decir, la presencia del jefe de UTP en los procesos pedagógicos al momento de monitorear el desempeño profesional de los profesores. De esta forma, los jefes de UTP pueden ser percibidos en palabras de Marshall como “el jamón del sándwich” (2014, p. 174), siendo una figura de liderazgo intermedio clave que logra establecer conexiones productivas en distintos niveles organizacionales (Cortez y Zoro, 2016).

### 3. Metodología

El presente estudio cualitativo se desarrolla a través de un estudio de casos que se enfoca en el diseño de “casos múltiples”, el cual implica conocer de forma acabada distintos casos abordados de forma individual, correspondientes a las distintas percepciones de jefes de UTP sobre el aprendizaje grupal en los equipos docentes. Posteriormente, dichos casos múltiples son analizados con el fin de establecer conclusiones pertinentes a cada uno de ellos.

La recolección de datos se realiza a través de entrevistas, las cuales son aplicadas a tres jefes de UTP de escuelas particular-subvencionadas. Específicamente, las entrevistas se basan en cuatro preguntas que tienen la finalidad de, por un lado, conocer el ambiente laboral de la institución y cómo la labor del jefe de UTP se inserta en el tipo de aprendizaje que utiliza la escuela para la constante mejora pedagógica y, por otro lado, estudiar las percepciones del jefe de UTP sobre el aprendizaje grupal en los equipos docentes. Las preguntas corresponden a: 1)

¿Cómo caracterizaría usted su ambiente laboral?; 2) ¿Qué significancia tiene su rol de líder en el funcionamiento de su equipo docente?; 3) ¿Cómo cree que su escuela enfrenta el dinamismo y la heterogeneidad del sistema actual? ¿Considera usted que es la forma correcta de trabajar con su equipo docente?; 4) ¿Qué percepción tiene usted del aprendizaje grupal y del aprendizaje individual en los equipos docentes?

El foco final es indagar si es posible y efectivo establecer un cambio en las estrategias de aprendizaje de los equipos de trabajo desde el liderazgo intermedio ejercido por el jefe UTP.

La Tabla 1 resume los datos de los entrevistados, considerando su edad, antigüedad en el cargo y el índice de vulnerabilidad escolar (IVE) del establecimiento donde ejerce su cargo.

**TABLA 1: Datos demográficos jefes UTP**

Entrevistados	Edad	Años en el cargo	IVE
Jefe de UTP 1	39 años.	2 años.	36,4%
Jefe de UTP 2	39 años.	2 años.	43,2%
Jefe de UTP 3	61 años.	17 años.	73,3%

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Resultados

### 4.1 Percepciones sobre las formas de aprendizaje

A partir de las entrevistas realizadas, los jefes de UTP dieron a conocer distintas percepciones sobre las variadas formas de aprender en una organización tales como el aprendizaje grupal y el aprendizaje individual. Estas percepciones se refieren a la visión negativa o positiva que tienen cada una de estas formas de aprendizaje con respecto a la manera más prudente de enfrentar los cambios dinámicos del ambiente externo al establecimiento, qué aportes y obstáculos traerían para llevar a cabo las mejoras pedagógicas, sus efectividades o dificultades que entregarían para que un grupo de trabajo enfrente los cambios que demanda el ambiente externo a la organización educativa.

En primer lugar, el jefe de UTP 1 indica que;

el aprendizaje grupal es la mejor forma de aprender para un equipo de trabajo, ya que se aprende de forma colaborativa, no dejando a nadie rezagado. Para aplicar un aprendizaje grupal en la organización, puede haber un poco de resistencia porque es un modelo que rebasa al colegio en términos de competitividad, entendida como una competencia individual donde hay un triunfador y un derrotado. (Entrevista jefe de UTP 1).

Es decir, para el jefe de UTP 1 es más efectivo trabajar con un aprendizaje grupal porque no implica una forma competitiva de aprender. Sin embargo, a pesar de sus ventajas, es difícil aplicarlo, ya que el sistema educativo actual exige la implementación de formas de aprendizaje individuales y competitivas.

Por su parte, el jefe de UTP 2, piensa que;

con un buen líder que tenga una visión clara de lo que se quiere conseguir es un tiempo absolutamente ganado. En cambio, con un líder vertiginoso, en *laissez faire*, que no esté muy preocupado del quehacer, sino que solamente trate de buscar las potencialidades de su equipo, indica que no es muy productivo aplicar el aprendizaje grupal. (Entrevista jefe de UTP 2)

En ese caso, para el jefe de UTP 2, el trabajo individual es más productivo y, por lo tanto, una variable que podría incidir en ello es la estructuración del sistema. Plantea además que, si un grupo de trabajo tiene un buen líder, siempre va a servir el aprendizaje grupal; de lo contrario, se transforma en una pérdida de tiempo.

El jefe de UTP 3, indica que es muy importante el aprendizaje grupal y que: “entre los profesores, si hay uno que va a perfeccionamiento de matemáticas, en ese consejo de profesores, él interviene y da a conocer esos cambios en las metodologías que él ha aprendido y se van todos adaptando” (Entrevista jefe de UTP 3). Es decir, el aprendizaje colaborativo implica que es importante que los profesores intervengan durante las actividades grupales realizadas en el proceso de aprendizaje, ya que así todos se van adaptando a los distintos cambios de forma si-

multánea. Para el entrevistado, el trabajo individual no sirve y el aprendizaje siempre tiene que ser de forma grupal, siendo la mejor forma de afrontar los cambios. Además, expresa que “quizás el profesor que trabaja de forma individual a lo mejor puede trabajar de forma errada y si hay otro profesor que sepa otra metodología lo puede ayudar y orientar y así, se van ayudando unos con otros” (Entrevista jefe de UTP 3). Es decir, que para el jefe de UTP 3, el aprendizaje grupal ayuda a perfeccionar la labor de todos los miembros del equipo de trabajo, ayudándose mutuamente.

## 4.2 Proyecciones y visión de la educación

Las organizaciones escolares se encuentran insertas en un sistema complejo, heterogéneo y dinámico. Esto implica la necesidad de implementar formas y sistemas de trabajo diversos en los equipos docentes. Así, el jefe de UTP 1, señala que el sistema educativo exige un modelo de trabajo basado en la competencia que sea aplicado en los establecimientos, tanto a nivel de profesores como de estudiantes. Para el profesor, la competencia significa dejar a gente rezagada en los procesos de aprendizaje docentes y que es distinto hablar de trabajo colaborativo porque se sitúa dentro de un esquema social más solidario, de un cambio de paradigma importante que va a contracorriente a lo que el entorno social está exigiendo. A su vez, señala que la escuela a la cual pertenece está entregando un modelo de trabajo que responde a las exigencias del sistema educativo propuesto por las políticas públicas educacionales:

donde los alumnos colaboradores egresan de la enseñanza media y los hace enfrentarse a un mundo competitivo. El modelo colaborativo es efectivo, pero choca con la realidad, producto de las exigencias del sistema educativo actual. La colaboración es muy importante y está comprobado que se aprende mucho más y se deja a todo su equipo de trabajo en un mismo nivel de aprendizaje, sin dejar a nadie rezagado. (Entrevista jefe de UTP 1)

Para el jefe de UTP 1, el aprendizaje grupal entrega múltiples ventajas para el aprendizaje en las escuelas y el mantenimiento de la organización, siendo la colaboración su proyección e ideal de educación. El problema, es que sus proyecciones se contraponen con la realidad, ya que el sistema educativo incentiva y exige a los establecimientos trabajar de una forma distinta que se contradice con el ideal del entrevistado.

Lo indicado por el jefe de UTP 1, coincide con la visión del jefe de UTP 2 quien también señala que el sistema educativo actual promueve planes curriculares que exigen un modelo de trabajo mayormente individual que implica competencia, tanto en los alumnos como en la forma de trabajar de los profesores. Sus proyecciones de educación, con respecto al modelo de trabajo más efectivo, dependen de las condiciones del contexto y el ambiente en el cual se va a aplicar una forma de trabajo en específico. Para el jefe de UTP 2, un aprendizaje individual puede ser más efectivo en rigor si se aplica en liderazgos que son ejercidos de forma vertical y un aprendizaje grupal puede ser efectivo en contextos de trabajo distintos al anterior. Con respecto a las proyecciones del jefe de UTP 3, nos indica que las exigencias de la aplicabilidad de un modelo de trabajo mayormente individual no es impedimento para aplicar un aprendizaje grupal en la escuela a nivel del equipo docente y líderes de la escuela. Señala a su vez que:

trabajar con otras personas, que los vayan ayudando es importante porque uno puede tener la percepción de que lo está haciendo muy bien o que si no le resulta algo lo esté haciendo mal, pero otra persona tiene otra mirada y lo puede guiar a hacer las cosas mejor y a sacar mejores frutos. (Entrevista jefe de UTP 3)

Es decir, que para el entrevistado es importante nutrirse de distintas visiones durante los procesos de aprendizaje porque los profesores pueden ir ayudándose mutuamente, retroalimentando cada uno el trabajo de su par, lo cual ayuda a generar mejores frutos en la realización de las labores educativas.

## 5. Análisis de resultados y discusión

### 5.1 Percepciones en torno al aprendizaje grupal

Con respecto al aprendizaje grupal, el jefe de UTP 1 ha señalado que le agrada este tipo de aprendizaje por cuanto implica que todos estén al mismo nivel, no quedando nadie rezagado y que el único problema sería el intento de aplicar este tipo de aprendizaje para afrontar los cambios a partir de un proyecto educativo que se aleja de la realidad. Esta mirada nos muestra una percepción de este estilo de aprendizaje, sin embargo, es difícil aplicarlo en un ambiente laboral porque el sistema impone una forma individual de trabajar que incentiva a la competitividad entre profesional y, por consiguiente, alumnos. De esta manera, para el entrevistado, “el aprendizaje individual es una pésima forma de aprendizaje” (Entrevista jefe de UTP 1).

Con respecto a la visión del jefe de UTP 2, aplicar formas de trabajo grupal entre miembros del equipo docente, depende de las características del ambiente laboral, es decir, está a favor del aprendizaje grupal, opinando que sería una forma efectiva de trabajar, pero exclusivamente en ambientes donde haya un liderazgo efectivo que, en su generalidad, poco se ve en los sistemas educacionales porque el sistema educativo actual exige trabajar a partir de la competitividad.

En cambio, el jefe de UTP 3 ha indicado que “el aprendizaje grupal es la mejor forma de afrontar los cambios y resulta enriquecedor compartir información entre los profesores sobre sus experiencias de trabajo” (Entrevista jefe de UTP 3). Lo indicado por el entrevistado, da cuenta de otra mirada distinta sobre el aprendizaje grupal que se diferencia de la mirada de los jefes de UTP anteriores, ya que recalca la utilidad del aprendizaje grupal y deja entrever que este tipo de aprendizaje es posible establecerlo en todo contexto. Por ende, los jefes de UTP piensan que el aprendizaje grupal es la mejor forma de aprender y afrontar los cambios, sin embargo, los entrevistados tienen distintas visiones sobre su posible aplicación en su rol de liderazgo medio.

Los jefes de UTP han indicado de forma coincidente que el aprendizaje grupal es una forma efectiva de trabajar en una organización

porque permite que algunos miembros del equipo de trabajo no queden rezagados. Asimismo, el conocimiento que se va adquiriendo es más enriquecedor cuando los profesores se aportan unos con otros, percepción que se extrapola a la manera en que los estudiantes se desenvuelven a nivel de aula, respecto a sus resultados de aprendizaje y desarrollo de sus habilidades sociales producto de una efectiva implementación de métodos de aprendizaje cooperativo. Esto, se relaciona con lo indicado por Rodríguez y Ossa (2014): un trabajo colaborativo es efectivo porque un mayor grado de colaboración en el equipo de trabajo genera a su vez mejores planificaciones de clases en los profesores, impactando de manera positiva en una mejora en la didáctica que transforma y mejora el aprendizaje en los estudiantes de manera integral e inclusiva. De ahí que Hallinger y Heck (2010) indiquen que el liderazgo colaborativo ofrece un camino hacia la mejora de la escuela de carácter sostenible.

El jefe de UTP 3, señaló que es importante que se realicen reuniones donde los profesores compartan sus experiencias y así se corrijan de forma co-evaluativa, para que haya una retroalimentación entre pares y se mejore el ejercicio pedagógico en cada uno de los docentes. Esto llevaría a una mejora pedagógica en la escuela, que haría del aprendizaje colaborativo ejercido desde el liderazgo medio, una efectiva y flexible manera de trabajar para enfrentar los dinamismos del sistema actual. A su vez, Caldwell (1998), corrobora este aspecto al indicar que los liderazgos que incentivan al aprendizaje grupal o colaborativo mejoran las condiciones de enseñanza y el aprendizaje entregado por el establecimiento.

También se observa que, con respecto al aprendizaje grupal como concepto, tiende a confundirse éste con otros conceptos como aprendizaje en equipo o aprendizaje colaborativo ya que en los planteamientos de los jefes de UTP tienden estos conceptos a mezclarse, sin ser distinguidos como tal. Por tanto, los líderes educativos no tienen un conocimiento profundizado del trabajo colaborativo, llevándolos a aplicar modelos de trabajo y aprendizaje de forma improvisada (Rodríguez y Ossa, 2014).

## 5.2 Efectos del liderazgo vertical

A partir de lo indicado por los entrevistados, un liderazgo unidireccional promovería un aprendizaje individual. Respecto al enunciado, el jefe de UTP 1 agrega: “Estoy en contra de este tipo de aprendizaje porque dejaría miembros del equipo de trabajo rezagados, pero es obligatorio supeditarse a esta forma competitiva de trabajar porque así lo exige el sistema” (Entrevista jefe de UTP 1).

En cambio, el jefe de UTP 2, ve de forma positiva el aprendizaje individual dentro del equipo de trabajo del establecimiento porque señala que es efectivo para liderazgos más verticales o que no estén muy preocupado del quehacer de su equipo de trabajo, lo cual es característico de muchas instituciones que aún aprenden de forma tradicional. Por otro lado, de forma contraria al jefe de UTP 2, el jefe de UTP 3 piensa que el aprendizaje individual es una mala manera de aprender y que el líder junto con los profesores, tienen que ir aprendiendo conjuntamente en equipo, porque esto da mejores frutos que trabajar de forma individual. Observamos que para el jefe de UTP 3, la forma de trabajar individualmente es una mala manera de aprender porque da pocos frutos para mejorar la calidad de la enseñanza en la institución, debido a que uno puede estar trabajando de forma errada sin tener consciencia de ello. Con respecto a esta última idea, el docente se refiere a que el aprendizaje individual no permite mejorar la calidad de la enseñanza en la institución debido a que considera que un aprendizaje colaborativo impacta de mejor manera en el aprendizaje. A su vez, considera que el aprendizaje colaborativo permite corregir la modalidad de trabajo, teniendo una retroalimentación por parte de colegas (otros jefes de UTP del mismo establecimiento educacional) o entre los profesores y los departamentos que se constituyan. Estas opiniones dejan entrever que el docente valora también este tipo de aprendizaje al interior de las aulas. Por otro lado, podemos observar que a diferencia del jefe de UTP 1, la percepción del jefe de UTP 3 considera que es posible desligarse de lo que el sistema exige e instaurar de forma autónoma un aprendizaje colaborativo en su equipo de trabajo.

Con respecto a lo indicado por el jefe de UTP 2, sobre la aplicabilidad del aprendizaje individual en contextos donde el liderazgo sea ejercido de forma vertical y sólo se preocupe que todos cumplan las tareas que el mismo líder ha ordenado, sería una forma de trabajar constante que mantendría el orden en la escuela. Sin embargo, este tipo de liderazgo no permitiría instancias de reunión efectivas donde los miembros del equipo de trabajo compartan experiencias, se aconsejen y se evalúen mutuamente. Por ende, ¿Cómo transformar estos contextos de trabajo para aplicar un aprendizaje grupal y realizar un mejoramiento en las labores pedagógicas de la institución? Se podría generar un ambiente propicio para ello a través de variadas condiciones que Alcover y Gil (2002) establecen: mantener en marcha las actividades, establecer normas fundadas por el propio grupo, crear un clima para el aprendizaje, asegurar la participación de sus miembros, regular la velocidad y el flujo de aprendizaje, definir con claridad lo que se aprenderá con las actividades grupales, el respeto por los diferentes estilos de aprendizaje entre los miembros del equipo de trabajo, entre otros (pp. 285-288). Al poner en práctica estas condiciones, será posible aplicar un aprendizaje grupal, transformando el ambiente de trabajo desde el liderazgo (Hallinger y Heck, 2010; Leithwood, 2009).

Con respecto a lo indicado por el jefe de UTP 2 sobre la aplicabilidad del aprendizaje individual, podemos indicar que esto no asegura en realidad una mejora pedagógica. Esto concuerda con lo planteado en la literatura ya que la ausencia de un liderazgo efectivo no implica ninguna mejora pedagógica en el establecimiento si es que el liderazgo del jefe de UTP está basado en un liderazgo desde el control (Sepúlveda, 2005). Esta forma de aprendizaje difícilmente mejorará el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, ya que la dirección de los profesores de aulas no se estaría llevando a cabo de forma efectiva. Se observa que, en este caso, el aprendizaje individual en la cotidianidad de los equipos de profesores está afectando al aprendizaje de los estudiantes y es por esta razón que es importante la figura del jefe de UTP para implementar un cambio de liderazgo que incentive el aprendizaje grupal. Esto puede ser causado por aquello que indica Beltrán y Mansilla (2015): los jefes de UTP no se centran en la continuidad y permanencia

del proceso, sino que, en el resultado, aspecto que caracterizan a las formas tradicionales de aprender en las escuelas centradas en el individualismo. Esta situación se observa notoriamente en lo indicado por el jefe de UTP 2 ya que señala la importancia de aplicar un modo de aprender en un equipo de trabajo que se adecúe a los distintos contextos laborales. Este planteamiento, deja entrever la importancia que tiene el resultado más que el proceso de aprendizaje. Para el entrevistado, esta es la realidad vista en el sistema educativo actual, idea que es compartida por el jefe de UTP 1.

En contraposición a lo indicado por el jefe de UTP 2 sobre la efectividad del aprendizaje individual en casos concretos, el jefe de UTP 3 señala la importancia de aplicar un aprendizaje grupal en todo ambiente de trabajo ya que enfatiza la efectividad de esta estrategia de aprendizaje para generar frutos en el mejoramiento de la calidad de enseñanza que entrega la escuela. Además, señala que: “Si un profesor está errando sin tener consciencia de ello, puede ser direccionado por otra persona que tenga otro punto de vista a través de instancias donde los profesores compartan sus experiencias” (Entrevista jefe de UTP 3).

Así, se evita que algún miembro del equipo de trabajo quede rezagado, lo que aportaría al proceso de aprendizaje de los equipos docentes con el fin de que las escuelas se vuelvan flexibles y permeables ante los cambios políticos, sociales, económicos y culturales constantes y raudos que el ambiente externo a los establecimientos escolares presenta. Este aspecto es lo que impactaría en el aprendizaje de los estudiantes, que bajo las características del sistema escolar actual le es dificultoso aplicar académicamente un trabajo cooperativo de carácter inclusivo. Lo indicado anteriormente, es un aspecto clave para incentivar el trabajo en equipo, según Alcover y Gil (2002), donde existan instancias de reunión en las cuales los docentes y jefe de UTP compartan experiencias de trabajo, dando importancia fundamental a los procesos de aprendizaje, más que a los resultados. Estas instancias son las que nivelarían el aprendizaje, evitando que algunos queden rezagados en el proceso de aprendizaje, lo que haría mayormente efectiva la forma que un establecimiento escolar afronte los cambios para mejorar la calidad de la enseñanza.

## 6. Conclusiones

A partir de la presente investigación, se pueden delinear las visiones sobre la educación y la modalidad de trabajo de tres jefes de UTP. De las tres realidades observadas, encontramos respuestas diversas con respecto a las percepciones sobre el aprendizaje grupal y referido a las temáticas tanto de visión de la educación como de los tipos de aprendizaje en los equipos docentes.

Al analizar las percepciones de los jefes de UTP sobre el aprendizaje grupal, vemos principalmente tres grandes resultados. En primer lugar, concluimos que no existe un claro consenso sobre lo que significa aprendizaje grupal, ya que construyen planteamientos integrando el aprendizaje en equipo, grupal o colaborativo sin hacer una distinción de estos. En segundo lugar, hemos podido observar que los jefes de UTP ven al sistema educativo como obstaculizador de la implementación de este tipo de aprendizaje en equipos docentes. Esto porque la posibilidad de implementar el aprendizaje grupal en las escuelas se contradice con la realidad, es decir, es un tipo de aprendizaje efectivo pero las exigencias de carácter competitivo del sistema educativo chileno actual no permiten implementarlo. Con respecto a ello, se ha observado a través de esta investigación que sí es posible aplicar esta forma de aprender en los equipos de trabajo poniendo en práctica técnicas que impulsen las condiciones facilitadoras para aplicar un aprendizaje grupal.

En tercer lugar, el tipo de liderazgo existente en un ambiente específico incide en la posibilidad de implementar el aprendizaje grupal. En organizaciones con liderazgos que son verticales es más difícil aplicar un modelo de aprendizaje grupal en equipos docentes ya que no existen en ellas las condiciones facilitadoras para aplicarlo y, por consiguiente, una forma de enseñanza menos inclusiva hacia los alumnos. Esto da cuenta que el tipo de liderazgo es el que marca la diferencia en las escuelas en términos de instalar y consolidar dinámicas de trabajo colectivo entre pares. De esta manera, un aprendizaje grupal en equipos de profesores a partir de un liderazgo horizontal de carácter sostenido en el tiempo impactaría de manera simultánea en el aprendizaje de los estudiantes, aportando un trabajo en el aula más inclusivo e íntegro en la relación profesor-alumno.

Por tanto, los liderazgos medios horizontales son una herramienta complementaria efectiva para la construcción de una escuela inclusiva.

A partir de lo anteriormente señalado, la presente investigación invitaría al jefe de UTP a reflexionar en torno a las formas de aprendizaje en equipos docentes y los beneficios que ofrece para la mejora pedagógica. El estudio permite entender la importancia de llevar a la práctica un aprendizaje grupal, desde los liderazgos medios, para la organización escolar debido a que, si existe una forma amena de trabajar entre el cuerpo docente y sus directivos, esto impactaría también en la forma de aprender de sus estudiantes, facilitando su desarrollo integral a partir de la implementación del aprendizaje cooperativo. A su vez, este estudio invita al jefe de UTP a dar cuenta de la importancia que tiene su forma de liderazgo sobre un cuerpo docente y la escuela en general. Esto porque la forma de trabajar en las actividades pedagógicas y curriculares que involucran a los docentes y la calidad de aprendizaje que entregue el establecimiento, dependerá de cómo el jefe de UTP esté generando aprendizaje junto con el cuerpo docente del cual está a cargo. Esto, es de especial importancia porque llevaría al jefe de UTP a entender lo esencial que es el aprendizaje colaborativo incentivado desde su propio liderazgo, lo cual podría impactar a la cultura escolar del establecimiento donde esté ejerciendo su liderazgo.

Para finalizar, desde los hallazgos de este estudio se abren otros espacios de investigación. Por ejemplo, al tener de referencia las edades de los entrevistados, se podría estudiar cómo las edades y años de trayectoria impactan en las percepciones de los jefes de UTP y qué implicancias podrían tener, a su vez, en la cultura escolar de un centro educativo. Por otro lado, también es posible analizar las percepciones de los jefes de UTP en el contexto socioeconómico de los establecimientos, es decir, cómo repercute el contexto socioeconómico de la escuela en las percepciones del aprendizaje grupal en los jefes de UTP. Dependiendo de la diferencia socioeconómica entre escuelas, podría haber establecimientos que sean más abiertos a un aprendizaje colaborativo, en comparación a escuelas que verían al aprendizaje colaborativo como una forma eficaz de enfrentar los cambios en el establecimiento para las mejoras pedagógicas, pero difícil de aplicarlo producto del choque con la realidad.

## Referencias

- Alcover, C. M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18 (2-3), 259-301. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Alcover, C. M., Rico, R. y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 7-16. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>
- Beltrán, J. y Mansilla, J. (2015). Elementos obstaculizadores de las coordinaciones pedagógicas en liceos vulnerables de la Araucanía Chilena. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13 (2), 1009-1019. doi:10.11600/1692715x.13232250314
- Beltrán, J. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico-Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19 (62), 939-961. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662014000300014](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662014000300014)
- Caldwell, B. (1998). Strategic leadership, resource management and effective school reform. *Journal of Educational Administration*, 36 (5), 445-461. doi:10.1108/09578239810238447
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo - Ministerio de Educación/Universidad Alberto Hurtado.

- Carrasco, P. D. (2013). *El liderazgo pedagógico del jefe técnico y las competencias funcionales en el ámbito de la gestión curricular en una escuela municipal de Estación Central*. Tesis de Magíster. Universidad Alberto Hurtado. Recuperado de: Cortez, M. y Zoro, B. (2016). El rol estratégico de los liderazgos medios al interior de las escuelas para la mejora escolar: Una mirada desde la literatura internacional. *Líderes Educativos*, (8), 4-11. Recuperado de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-8.pdf>
- García-Huidobro, J. (2007). Desigualdad educativa y segmentación del sistema escolar. Consideraciones a partir del caso chileno. *Pensamiento Educativo*, 40 (1), 73-74. Recuperado de: <http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/399/public/399-897-1-PB.pdf>
- Hallinger, P. y Heck, R. (2010). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), 71-88. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2837/3054>
- Hernández, D. (2012). *Levantamiento de competencias para el equipo de coordinación informática de los establecimientos pertenecientes a enlaces desde la perspectiva de los diversos actores del sistema escolar*. Tesis de Magíster. Universidad de Chile. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135743/Tesis\\_Denisse%20Hernandez%20Latorre\\_oct2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135743/Tesis_Denisse%20Hernandez%20Latorre_oct2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Inostroza, G. (2005). *La práctica. Motor de la formación docente*. Santiago: Comunicaciones Noreste.

- Jeris, L., May, S. y Redding, John. (1996). Team learning: Processes, interventions and assessment. En Holton, Elwood. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*. Austin: Academy of Human Resource Development.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R. y González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), 323-329. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/4018.pdf>
- Marshall, S. (2014). Cambio en el liderazgo educativo intermedio en Nueva Zelanda: el jamón en el sándwich. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), 163-189. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2841/3058>
- Mukri, G., Horvath, L., Callahan, J. y Crosswell, C. (1996). Team sensemaking: An imperative for individual and organizational learning. En Holton, Elwood. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*. Austin: Academy of Human Resource Development.
- Rodríguez, F. y Ossa, C. (2014). Valoración del trabajo colaborativo entre profesores de escuelas básicas de Tomé, Chile. *Estudios Pedagógicos*. 40 (2), 303-319. doi: 10.4067/S0718-07052014000300018
- Sancho, A. (2006). La eficacia en América Latina: Mitos y realidades. En Murillo, Francisco. *Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica*. Buenas Investigaciones. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Doubled.

Sepúlveda, G. (2005). *La coordinación pedagógica*. Temuco: Universidad de la Frontera.

Solís, M., Baeza, P. y Suzuki, E. (2010). *Niños lectores y productores de texto: Un desafío para los educadores*. Santiago: Universidad Católica de Chile.