



Propuestas para la mejora de las prácticas de liderazgo en orientación vocacional¹

Por María José Valdebenito, Investigadora responsable
Eduardo Escalona, Eduardo Castillo (UCT) y Fernando Maureira (UAH), Equipo investigador².



Las dinámicas de los recorridos post egreso de los jóvenes chilenos dan cuenta de importantes transformaciones socioculturales. Por una parte, se evidencia una creciente demanda por mayores niveles educativos y, por otra, los modelos de trayectorias educativas- laborales son cada vez más complejos. Este escenario conduce a que la escuela, entendida como una institución social destinada a dar soporte a los jóvenes en esta etapa, se vea ciertamente interpelada.

¹ Resultados Proyecto “Liderando Proyectos Juveniles: Prácticas para el liderazgo de dispositivos de elección y orientación vocacional”. CEDLE, 2017

² El equipo agradece el aporte de Carolina González y Francisca Carvajal



Como se ha reconocido, la orientación vocacional en los establecimientos educativos ha tenido débiles capacidades para sintonizar con las expectativas de los jóvenes (Domina et al, 2011; Lagos & Palacios, 2008), viéndose tensionada por las nuevas demandas. Emerge la necesidad de desarrollar mecanismos de apoyo a las futuras transiciones, que posibiliten a los jóvenes identificar los obstáculos que podrían limitar sus trayectorias, adquirir autonomía y pensamiento reflexivo (Bourdieu & Wacquant, 2008, en Aisenson, 2007). En correlato con estas demandas, existe consenso que los dispositivos de soporte no deberían restringirse a la elección de una ocupación, sino que orientar hacia el futuro, es decir, preparar a los estudiantes para integrarse a la sociedad. Se debe por una parte proveer información, pero también apoyar a los jóvenes a reconocer sus aspiraciones, intereses, competencias, habilidades y ayudarlos a establecer la conexión entre las alternativas de formación y las estructuras de oportunidades disponibles, transitando a modelos que integran las elecciones formativas con búsquedas ocupacionales (*career guidance*) (Sultana & Watts, 2004).

El rol de los líderes escolares es indudable, debiendo articular, monitorear y asegurar el desarrollo de prácticas institucionales que faciliten los procesos de configuración identitaria de los jóvenes, la toma de decisiones vocacionales, la entrega de herramientas adecuadas para el reconocimiento del entorno, y la formación en conocimientos, habilidades y disposiciones que permitan a los jóvenes alcanzar sus metas y objetivos.

Con el propósito de aportar conocimiento en este campo, durante el 2017, en el marco del Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE), un equipo de investigadores de la Universidad Alberto Hurtado y la Universidad Católica de Temuco desarrolló un proceso de investigación en seis establecimientos educativos del país, que buscó conocer qué estaba ocurriendo con las prácticas de liderazgo escolar en distintas experiencias escolares³.

Se trabajó mediante metodologías cualitativas de análisis de casos, primero desarrollando una profundización de los procesos de construcción de proyectos de vida los jóvenes y, luego en procesos reflexivos de directivos, orientadores y docentes. Las interrogantes y propósitos planteados en la investigación fueron complejos y diversos: se buscó conocer los modos en que los establecimientos educativos llevan a cabo el proceso de orientación vocacional de los jóvenes, identificar atributos de las prácticas de liderazgo relativas a dicho proceso y delimitar ciertas directrices que permitieran enfrentar los desafíos actuales presentes en las comunidades educativas.

El devenir de la investigación conllevó a profundizar en aspectos medulares de las orientaciones subjetivas de los jóvenes y las actuales dinámicas escolares; análisis que permitió dar cuenta de la realidad actual de los establecimientos. Así, entre los principales resultados, fue posible reconocer que en el ámbito de la orientación vocacional los establecimientos educativos actualmente desarrollan prácticas que presentan ciertas debilidades para asegurar una adecuada implementación curricular y una articulación próspera entre los actores.

³ Distintos territorios (RM y Araucanía), modalidades de estudios (HC-TP y Artístico) y NSE.



Los principales hallazgos y sugerencias que se presentan a continuación buscan dar pistas para mejorar las prácticas de liderazgo en esta materia.

Evidencias y sugerencias de prácticas de liderazgo

(a) El desarrollo de una mirada estratégica en materia de orientación vocacional

Los hallazgos de esta investigación posibilitaron reconocer que en los establecimientos educativos se tiende a abordar a la orientación vocacional como un ámbito escindido de los procesos de enseñanza y que, por tanto, se trabaja desde una perspectiva psicosocial con un campo de intervención que tiene un marco de delimitado: el encargado o los equipos de orientación y, por otra parte, el profesor jefe.

En este sentido, un primer desafío para desarrollar una adecuada orientación vocacional es comprender el proceso de orientación vocacional como parte del proceso formativo. A partir de ese reconocimiento, se deben desarrollar acciones de carácter estratégico que involucren procesos y etapas de sensibilización, apropiación, implementación y evaluación de acciones. Los equipos de liderazgo deben ser capaces de identificar los núcleos de formación requeridos por los jóvenes, e incorporarlos dentro de las metas del desarrollo institucional. Este ejercicio debe combinar marcos de acción concretos, temporalidad y tareas y funciones claras, de manera que la comunidad formativa comprenda con claridad el marco de acción y las responsabilidades atribuidas para su desarrollo.

Finalmente, en este ámbito debe estar presente también el desarrollo de gestión interna para asegurar el monitoreo de la implementación de las acciones. Estos dispositivos pueden abarcar aspectos relativos al análisis de las trayectorias post egreso, la percepción de los jóvenes y las familias, la articulación de actores y procesos, y el logro de los aprendizajes esperados en este campo.

(b) Asegurar el desarrollo de las capacidades profesionales en los agentes educativos

Aparejado a la definición de metas de desarrollo estratégico en materia de elección vocacional, los equipos de dirección deben ser capaces de reconocer las propias capacidades internas para abordar los procesos pedagógicos y de los apoyos psicosociales implicados en el tratamiento de la orientación vocacional. En este ámbito emerge un actor clave para el desarrollo de los procesos formativos: el/la profesor/a jefe.

El desarrollo de esta labor requiere de ciertas condiciones de implementación que los equipos de dirección deben proveer. Los actores consultados advierten de ciertas carencias y necesidades de este cuerpo de profesionales. En primer lugar, no cuentan con los tiempos necesarios para mantener un rol pleno en estas materias y otras, es decir, las horas dispuestas para gestionar las tareas asociadas a este rol son insuficientes y requiere ser remiradas. En segundo lugar, las articulaciones con los equipos de orientación no son óptimas, señalándose que sus acciones en orientación no tienen directrices claras. En tercer lugar, el fortalecimiento de las competencias docentes en este ámbito constituye una de las demandas más relevadas por los profesores. Conocer el currículum de orientación, aprender acerca



de las metodologías y didácticas implicadas en dichos procesos y disponer de mayores herramientas para trabajar con los jóvenes y aprender sobre las “culturas juveniles” son las principales necesidades señaladas.

Estas demandas trascienden a los profesores jefes hasta alcanzar a los equipos de orientación. Los equipos de orientación demandan el fortalecimiento de competencias para desarrollar estrategias que favorezcan el diseño de dispositivos de orientación acordes a las nuevas preocupaciones y tensiones de los jóvenes, las trayectorias post egreso y las estructuras de oportunidades existentes en el entorno. Los tiempos disponibles, al igual que para los profesores jefes, resultan insuficientes para desempeñar su rol exigido. Los desafíos que, en definitiva, enfrentan los equipos directivos serían reorganizar las funciones y directrices asociadas a cada rol, liderar las estrategias de articulación entre profesores jefes, equipos de orientación y equipos de gestión curricular, generar condiciones y espacios de reflexión conjunta de los equipos directivos y de formación e instalar mecanismos de identificación de competencias profesionales y desarrollo profesional.

(c) Fortalecer el liderazgo pedagógico en orientación

En el ámbito pedagógico los hallazgos de esta investigación dan cuenta de la necesidad de mejorar la implementación curricular, estableciéndose claras demandas al liderazgo de los equipos directivos. En primer término, se exige el monitoreo de una implementación curricular apropiada y los logros de aprendizajes asociados a los módulos de orientaciones. Esto implica ejercer un liderazgo pedagógico de parte de los equipos directivos en materia de gestión curricular, revitalizando la importancia de una adecuada implementación de sus contenidos y desarrollo de habilidades, es decir, adecuar las estrategias de monitoreo, orientar a los equipos de gestión pedagógica en esta materia y generar las condiciones propias para ello.

Una mayor articulación curricular para poder abordar las habilidades y destrezas de los jóvenes emerge como otra de las principales demandas. En este punto, se recomienda que los equipos de gestión pedagógica y curricular desarrollen un abordaje transversal de ciertos contenidos en las asignaturas y niveles de enseñanza, destacándose la necesidad de instalar una propuesta formativa centrada en la orientación vocacional de los jóvenes de manera temprana. También en el ámbito pedagógico los equipos directivos deben procurar relevar buenas prácticas asegurando la difusión de estrategias de trabajo adecuadas. En este punto, los propios estudiantes pueden llegar a ser agentes claves para la identificación y el desarrollo de nuevas iniciativas y propuestas. Algunas pistas de implementación son posibles de encontrar en las metodologías propuestas en el plan de estudios, pero otras que pueden emerger de los propios jóvenes. Asimismo, la observación de prácticas y su retroalimentación son buenas estrategias para producir la mejora.



(d) La generación de un clima de confianza y trabajo colaborativo con las familias

A partir del análisis de las experiencias de los estudiantes se vuelve manifiesta la influencia y el peso familiar en la toma de decisiones de los jóvenes y las implicancias de sus narrativas en la subjetividad juvenil. Los padres y apoderados son agentes fundamentales en la configuración de los proyectos de vida, las expectativas y aspiraciones, así como en los soportes provistos para delimitar los recorridos. Así, los dispositivos de orientación no debieran circunscribirse solamente a los jóvenes sino trascender y ampliar su radio de acción hasta alcanzar a las personas más significativas e influyentes de cada uno de los estudiantes.

El establecimiento debiese proveer a las familias de estrategias de trabajo progresivo con los estudiantes y establecer un diálogo permanente asociado a las decisiones y tensiones implicadas en los procesos de elecciones vocacionales. Estos ejercicios deben ser guiados por los equipos de orientación y liderados por los líderes escolares.

Algunas de las brechas detectadas por este estudio en la relación entre los establecimientos y las familias podrían ser superadas mediante la instauración de dinámicas de orientación familiar en las que prime una atención activa de los intereses de los estudiantes y se provean recursos de información para ayudar a delimitar campos de acción acordes a las condiciones sociales y económicas de las familias y los estudiantes a futuro. Junto a ello, se deben generar espacios para despejar incertidumbres y procurar una reflexión profunda acerca de los procesos internos experimentados por cada sujeto en momentos de toma de decisiones, lo que implica trabajar con los temores y ansiedades de las familias.

(e) La importancia de la articulación y el reconocimiento del entorno

Unos de los principales desafíos planteados tienen relación con la necesidad de instaurar prácticas formativas de mayor sinergia con las realidades circundantes a la escuela. Se demanda que la orientación vocacional integre dentro de sus componentes estrategias de vinculación con el medio circundante, las que apuntarían, en primer lugar, a reconocer el mundo productivo con el fin apoyar y fortalecer los procesos de configuración identitaria profesional, las lógicas y normativas de los mercados de trabajo, las prácticas laborales y las distintas oportunidades para la integración social en espacios de trabajo o de emprendimiento productivo.

En un segundo sentido, con el propósito de acercar a los jóvenes a las dinámicas educativas post egreso, se recomienda también extender los vínculos de los establecimientos educativos con las instituciones de educación superior, de manera de ampliar el conocimiento sobre la oferta formativa, pero sobre todo para aproximarse a las dinámicas académicas y sociales propias de esos espacios de



interacción. Esto resultaría especialmente útil para contextos de mayor vulnerabilidad social, en que las dinámicas de este tipo de instituciones puede ser más desconocida para los jóvenes y sus familias.

Junto a lo anterior, las instituciones escolares deben también ampliar sus redes hacia organizaciones que den soporte a las trayectorias educativas post egreso. Esto involucra establecer conexiones con organismos de apoyo a la prosecución de trayectorias laborales, como los organismos vinculados a la capacitación e entidades de intermediación laboral. Mientras que para apoyar a los jóvenes que desean proseguir trayectorias educativas, los vínculos deben establecerse con instituciones que posibiliten el ingreso y la mantención en la educación superior, como los propios centros de estudios, pre universitario (gratuito), programas de acceso directo y dispositivos estatales de apoyo al financiamiento. En este punto resulta de suma importancia que los soportes proporcionados desde la escuela apoyen momentos críticos, como la postulación a las instituciones de educación superior y los beneficios económicos estatales.

Frente a estos desafíos, el/la líder escolar debe ser capaz de promover estrategias de articulación con instituciones y agentes del entorno que aseguren el logro de los objetivos propuestos en esta materia. Ello implica el despliegue de distintas acciones y una búsqueda de los mecanismos institucionales existentes. Para tal propósito, debe ser capaz de convocar y generar equipos de trabajo que estén orientados a actualizar la información disponible y a activar los vínculos cuando sea requerido.

A modo de cierre, es pertinente relevar que los equipos directivos deben procurar establecer un diseño de implementación que establezca metas claras y que asegure identificar y monitorear los efectos de los componentes reseñados. Esto conlleva definir dispositivos de evaluación de las prácticas de orientación instauradas en el establecimiento, lo que implicaría distintas miradas. Primero, el análisis de los logros de aprendizaje de manera permanente a lo largo del proceso, luego, el análisis de indicadores que den cuenta de la percepción de los estudiantes y de las familias, en tercer lugar, el análisis de prácticas pedagógicas y los apoyos psicosociales de los equipos a cargo, y por último, el análisis de los recorridos post egreso. Esta secuencia ayudaría a conocer los problemas que se les presentan a los jóvenes una vez que finalizan su etapa escolar y así establecer una cultura organizacional en la que se promueva un análisis permanente de las prácticas y estrategias tomando en consideración las transformaciones sociales y culturales a las que se enfrentan los jóvenes y las familias.



Bibliografía

Aisenson. D. (2007). Concepciones sobre el estudio y el trabajo, apoyo social percibido y actividades de tiempo libre en jóvenes que finalizan la escuela media. Anu. investig. - Fac. Psicol., Univ. B. Aires; 14 (1):71-82, sept. 2007.

Domina, T, Conley A, Farkas G (2011) The link between educational expectation and effort in college for all Era . Sociology of Education 84 (2): 93-112

Hodkinson, P & Sparkes (1997) Careership: a sociological theory of career decision making, British Journal of Sociology of Education, 18:1, 29-44, DOI:

Lagos & Palacios, (2008). *Orientación vocacional y profesional en colegios de bajo nivel socioeconómico: percepciones de orientadores y estudiantes*. Revista calidad en la educación No 28

Sultana R & Watts A.G (2004). Career Guidance in Public Employment Services across Europe. Paris: OCDE