



Guion Taller 11

Comunidades de Aprendizaje Profesional
Docente en la Escuela



Taller 11

Comunidades de Aprendizaje Profesional Docente en la Escuela

1. Motivación

Como hemos revisado durante la ruta formativa del Programa Sumo Primero en Terreno, la conformación de culturas de aprendizaje colaborativo en las escuelas, mediados por la confianza relacional, la participación y altas expectativas, en presencia de un liderazgo pedagógico y distribuido, representan un factor clave para propiciar mejores oportunidades de aprendizaje en los estudiantes y en el desarrollo profesional del profesorado. Cuando estas prácticas son sostenidas y sistemáticas en el tiempo, hablamos de una **Comunidad de Aprendizaje Profesional**, reconocidas como el motor para la innovación y la transformación educativa. En palabras de Seashore, Anderson y Riedel (2003):

“Aquellos que los profesores realizan juntos fuera de la sala de clases puede ser tan importante como aquellos que hacen dentro de ella, influyendo en la reestructuración del colegio, el desarrollo profesional docente y el aprendizaje de todos y todas las estudiantes” (p.3).

En tal sentido, cabe preguntarse ¿qué prácticas pueden favorecer la construcción y consolidación de una CAP en la escuela? ¿qué tipo de liderazgo se requiere para liderar estas comunidades? ¿Qué principios subyacen y orientan el desarrollo de una CAP?

En este taller de liderazgo, profundizaremos en la construcción de una CAP y reflexionaremos en función de estas preguntas.

2. Estándar y Objetivo

Tabla 1

Estándar indicativo de desempeño y objetivo del taller

Dimensión estándares MINEDUC :	Liderazgo
Sub-dimensión estándares:	Liderazgo del Director
Estándar 2.4:	El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.
Objetivo del Taller:	Reflexionar sobre las prácticas de liderazgo que favorecen la transformación de los centros escolares en Comunidades Profesionales de Aprendizaje

3. Marco Conceptual

Una Comunidad de Aprendizaje Profesional (CAP) se refiere a un grupo de profesores que comparten y se interrogan críticamente sobre sus prácticas de un modo sostenido, reflexivo, colaborativo, inclusivo, orientado al aprendizaje y a promover el desarrollo profesional de los participantes (Stoll & Kools, 2017). El concepto de comunidad hace alusión a un grupo de personas que aprenden juntas y comparten un compromiso que les permite mejorar profesionalmente, propiciando también la mejora de la propia comunidad (Bolívar et al., 2013).

Las CAP derivan de los trabajos y experiencias sobre las culturas de colaboración entre los docentes y nacen como una forma de potenciar el aprendizaje profesional, en tanto es una estrategia que posibilita la puesta en práctica de mejores soluciones frente los desafíos y problemáticas que se presentan en el contexto escolar. Al respecto, Vaillant (2019) reconoce las CAP como una estrategia clave para mejorar el aprendizaje entre profesionales como catalizador de la transformación de los centros escolares. Adicionalmente, Beltrán, Martínez y Torrado (2015), destacan las CAP porque permiten eliminar prácticas segregadoras, al considerar que todos pueden aprender, aportar su propio conocimiento y experiencia en un mismo entorno. Una situación colaborativa se caracteriza por relaciones simétricas en cuanto a la acción, el conocimiento y el estatus. Los agentes educativos tienen el mismo rango de acciones permitidas, un nivel de conocimiento similar y, frente a la comunidad a la cual pertenecen, el mismo estatus; comparten un conjunto de objetivos y están interesados en alcanzarlos mediante combinación de acciones de los participantes (Zhang, Yuan & Yu, 2017).

Algunas investigaciones plantean que las CAP impactan positivamente en la construcción de aprendizajes y la mejora de las prácticas de los profesionales que las integran. Sin embargo, para que esto ocurra, es indispensable potenciar una cultura de colaboración dentro de la organización que pretende conformarse en CAP. En tal sentido, Stoll y Kools (2017) plantean que las CAP adoptan ciertas condiciones culturales y estructurales, entre las que destacan: ética de servicio que orienta a los educadores, una identidad colectiva, compromiso profesional de sus integrantes y autonomía profesional. Otros autores exponen que entre las principales características de las CAP se encuentran: el liderazgo distribuido; la creatividad colectiva; valores y visión compartidos; condiciones de apoyo (materiales, estructurales, competencias del personal) y espacios para compartir la práctica profesional (Carpenter, 2015).

Las CAP que han alcanzado mejoras sustantivas tanto en los procesos de toma de decisiones, como en el logro de objetivos, desarrollando su gestión desde un modelo de liderazgo distribuido, sustentado en valores y misión compartidas (Harris & Spillane, 2008). Los sistemas educativos actuales exigen el liderazgo, no sólo de los directivos/as formales, sino que de todos los actores y actrices que conforman la organización escolar (Bolívar, 2012). En este sentido, una CAP debe

propiciar las condiciones para que los líderes escolares desarrollen su capacidad directiva y logren distribuir el liderazgo, potenciando con ello las capacidades de los docentes y el cambio en la cultura profesional (Aparicio y Sepúlveda, 2018). Algunas investigaciones realizadas acerca de las Comunidades de Aprendizaje, han consensuado ciertas cualidades y principios que constituyen la esencia de esta estrategia formativa (Stoll & Louis, 2007; Krichesky y Murillo, 2018).

Tabla 2

Principios de las CAP

Confianza, respeto y apoyo mutuo:	Se resguarda que todos los actores se sientan apoyados y respetados. En las CAP prevalecen las relaciones de confianza para que todos los participantes se sientan comprometidos e implicados en los procesos de mejora. Es importante considerar que las diferencias individuales son aceptadas en el contexto de una reflexión crítica que promueva el desarrollo del grupo y el aprendizaje colectivo.
Visión y objetivos comunes	Los objetivos deben ser comunes y consensuados en beneficio de todos sus integrantes. Sin visión y metas compartidas es imposible que esa escuela pueda transformarse en una comunidad profesional que aprende, crece y evoluciona. Desde esta perspectiva, los y las profesionales directivos deben establecer claramente sus objetivos, sobre la base de las propias necesidades de mejora.
Responsabilidad compartida y condiciones de apoyo	Esta implica que todos los actores asumen una responsabilidad compartida frente a sus aprendizajes. Esta sensación de equipo genera confianzas para que los docentes directivos se atrevan a innovar y a buscar ayuda frente a problemáticas, o bien a compartir las experiencias que hayan resultado efectivas.
Aprendizaje colaborativo	Consiste en ofrecer mayores oportunidades para la interacción entre los participantes y el fortalecimiento de las relaciones de aprendizaje, por medio de la reflexión conjunta de las prácticas profesionales directivas.
Liderazgo pedagógico y distribuido	El liderazgo distribuido implica que todos los miembros de la CAP movilizan sus habilidades, lo que provoca una sinergia en la comunidad para el logro de objetivos comunes. Este liderazgo radica en que éstos logren empoderarse de su rol profesional y superar el trabajo individual, para poner sus talentos y habilidades al servicio de la comunidad de aprendizaje.

En consecuencia, las CAP ofrecen un escenario ideal para las actividades de desarrollo profesional docente ya que el aprendizaje de los alumnos es el centro de las preocupaciones de los participantes. Asimismo, ofrecen un contexto favorable a prácticas de enseñanza basadas en evidencias de aprendizaje que enriquecen las discusiones y reflexión entre los docentes, centrándolas en el aprendizaje de los alumnos y en el mejoramiento de su propia práctica profesional.

4. Ideas fuerza sobre la temática

Un meta-análisis realizado por Vaillant (2019), destaca el liderazgo del equipo directivo es un factor crucial en la puesta en marcha de una CAP lo que implica contemplar una serie de dimensiones entre las que menciona:

- ✓ La visión y valores compartidos: hacer del éxito de los aprendizajes de los alumnos la prioridad del centro escolar
- ✓ Asegurar recursos materiales y humanos: proveer de condiciones físicas necesarias e instaurar un clima favorable para el trabajo en equipo y para la toma de decisiones colectiva
- ✓ La cultura de colaboración: lograr el trabajo conjunto de los docentes hacia el logro de objetivos comunes vinculados a los aprendizajes de los alumnos
- ✓ El intercambio de saberes: asegurar la mejora constante de la práctica docente a través de una actualización permanente de conocimientos mediante un aprendizaje colectivo
- ✓ La pedagógica favorecer la toma de decisiones y de intervenciones pedagógicas basadas en evidencia acerca de los aprendizajes realizados por los alumnos

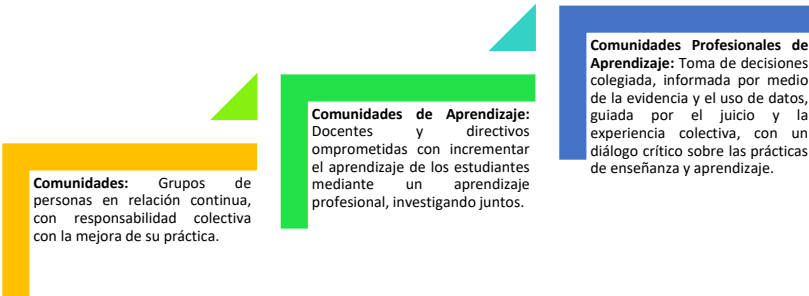
5. Planificación de la Sesión

PRIMER MOMENTO: RETROALIMENTACIÓN

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
10 min	Exposición de resultados del trabajo realizado durante periodo 2020 1. CONECTANDO	Análisis y discusión (PPT) de los principales conceptos y temáticas trabajados por el programa SUMO PRIMERO EN TERRENO durante el año 2020 y su relación con las temáticas a abordar este año 2021, contextualizando a la realidad de cada escuela/liceo. Presentación de Objetivo y estándar indicativo de desempeño al cual tributa el Taller: 1) Dimensión estándares MINEDUC: Liderazgo 2) Sub-dimensión estándares: Liderazgo del director 3) Estándar 2.4: El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa. 4) Objetivo del Taller: Reflexionar sobre las prácticas de liderazgo que favorecen la transformación de los centros escolares en Comunidades Profesionales de Aprendizaje

SEGUNDO MOMENTO: DESARROLLO DE APRENDIZAJE PROFESIONAL

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
20 min	Preparación de un ambiente para el aprendizaje 2. EXPLORANDO	<p>En primer lugar, se inicia la reflexión en torno a la siguiente cita:</p> <p><i>“Las CAP consisten en un grupo de docentes y directivos que se reúnen en forma sistemática y colaboran para abordar problemáticas asociadas a sus prácticas de aula. En estos encuentros, los docentes discuten y reflexionan críticamente respecto a cómo mejorar el aprendizaje de sus estudiantes. Estas CAP representan una estrategia que favorece la transformación de las prácticas educativas y el mejoramiento escolar sostenido” (Stoll y Kools, 2017; Bolívar y Bolívar Ruano, 2016).</i></p> <p>Reflexión Inicial: Se invita a los integrantes del equipo directivo a responder las siguientes preguntas (registrar las respuestas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los principios compartidos que orientan el quehacer pedagógico en nuestra escuela? 2. ¿De qué forma nuestra escuela impulsa innovaciones que favorezcan el aprendizaje sostenido de docentes y estudiantes? 3. ¿Qué prácticas desarrolla el equipo directivo para que la escuela se transforme en CAP?
15 min	Transferencia de contenidos 3. PRECISANDO	<p>Conceptualización y características de las CAP</p> <p>Una CAP se refiere a un grupo de docentes y directivos que comparten e interrogan críticamente sus prácticas de un modo sostenido, reflexivo, colaborativo, inclusivo, orientado al aprendizaje y a promover el desarrollo profesional de todos los participantes (Carpenter, 2015). Por su parte Bolívar et al. (2013) las definen como un grupo de personas que aprenden juntas y comparten un compromiso que les permite mejorar profesionalmente, propiciando la mejora de la comunidad escolar en su conjunto.</p> <p>Las CAP impactarán en el aprendizaje de los estudiantes en la medida que los docentes posean oportunidades de calidad para innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a mejorar sus prácticas en aula (Bolívar y Bolívar Ruano, 2016).</p> <p>La conformación de una CAP implica que del profesorado que tienen capacidad para generar una identidad del grupo basada en valores y objetivos compartidos sobre la enseñanza y el aprendizaje que dan lugar a incrementar el capital social y profesional de sus integrantes (Hargreaves y Fullan, 2012).</p> <p>Transformar los centros educativos en una CAP representa un cambio fundamental en la “comprensión de escuela” y de la “práctica profesional”,</p>

		<p>dado que está basada en una perspectiva colectiva u orgánica de las organizaciones, en lugar de un punto de vista tradicional, burocrático y fragmentado (Stoll & Louis, 2007).</p> <p>Las CAP ponen el foco en el aprendizaje profesional, dentro de un grupo cohesionado que se focaliza en el conocimiento colectivo en un contexto de relaciones sociales y comunitarias de interdependencia positiva. En tal sentido, Hargreaves y Fullan (2012) identifican tres componentes de una Comunidad de Aprendizaje Profesional:</p>  <p>Comunidades: Grupos de personas en relación continua, con responsabilidad colectiva con la mejora de su práctica.</p> <p>Comunidades de Aprendizaje: Docentes y directivos comprometidos con incrementar el aprendizaje de los estudiantes mediante un aprendizaje profesional, investigando juntos.</p> <p>Comunidades Profesionales de Aprendizaje: Toma de decisiones colegiada, informada por medio de la evidencia y el uso de datos, guiada por el juicio y la experiencia colectiva, con un diálogo crítico sobre las prácticas de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Principios orientadores de las CAP</p> <p>Algunas investigaciones realizadas acerca de las Comunidades de Aprendizaje, han consensuado ciertas cualidades y principios que constituyen la esencia de esta estrategia formativa (Louis y Kruse, 1995; Stoll y Louis, 2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje ✓ Desarrollo e intercambio del buen saber y de buenas prácticas ✓ Responsabilidad compartida por el aprendizaje ✓ Interdependencia profesional ✓ Confianza mutua, conflicto y consenso ✓ Amplitud de la comunidad: redes y alianzas <p>Liderar la Construcción de CAP</p> <p>El desarrollo de una CAP requiere la participación activa de los líderes escolares, tanto en la creación de condiciones para el aprendizaje como en el modelamiento de una cultura de colaboración. Esto requiere transitar desde el rol de jefaturas formales y burocráticas hacia un liderazgo distribuido y compartido.</p>
--	--	--

		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Liderar la construcción de una CAP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Condiciones estructurales</td> <td>- Tiempo para encuentros y discusiones - Roles interdependientes - Estructuras horizontales</td> </tr> <tr> <td>Condiciones culturales</td> <td>Diálogo reflexivo - Foco en el aprendizaje de los estudiantes - Apertura profesional - Colaboración - Valores compartidos</td> </tr> </tbody> </table> <p>En palabras de Rincón-Gallardo (2019), se requieren líderes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelen el aprendizaje profesional ✓ Moldeen la cultura de colaboración ✓ Maximicen su impacto en el aprendizaje de los estudiantes 	Liderar la construcción de una CAP		Condiciones estructurales	- Tiempo para encuentros y discusiones - Roles interdependientes - Estructuras horizontales	Condiciones culturales	Diálogo reflexivo - Foco en el aprendizaje de los estudiantes - Apertura profesional - Colaboración - Valores compartidos
Liderar la construcción de una CAP								
Condiciones estructurales	- Tiempo para encuentros y discusiones - Roles interdependientes - Estructuras horizontales							
Condiciones culturales	Diálogo reflexivo - Foco en el aprendizaje de los estudiantes - Apertura profesional - Colaboración - Valores compartidos							
35 min	4.APLICANDO	<p>De acuerdo a las reflexiones realizadas en el taller, como equipo prioricen los principios y prácticas de una CAP, además de las prácticas de liderazgo que consideran más relevantes de implementar o consolidar:</p> <p>Principios orientadores de una CAP:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>Prácticas que sustentan una CAP:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>Rol del liderazgo en la construcción/consolidación de una CAP:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 						
10 min	<p>Evaluación de salida</p> <p>5.VALORANDO</p>	<p>¿Qué aprendimos hoy?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>¿Qué podemos cambiar a corto plazo para la construcción/consolidación de una CAP?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 						
2 semanas	<p>Actividad de transferencia para la próxima sesión</p> <p>6. TRANSFIRIENDO</p>	<p>Le invitamos a desarrollar la siguiente actividad de transferencia junto a sus docentes y equipo directivo. La finalidad del ejercicio identificar, revisar o reformular las prioridades y objetivos compartidos de mejoramiento para la implementación/consolidación de una CAP</p>						

		Preguntas orientadores	Respuesta	Justificación
		¿Cuáles son las principales necesidades de aprendizaje de mis estudiantes en matemática?		
		¿Qué prácticas de desarrollo profesional docente debemos implementar?		
		¿Qué principios de las CAP están bien consolidados en nuestra escuela?		
		¿Cuáles principios, propios de las CAP, debemos fortalecer?		

7. Referencias Bibliográficas

- Beltrán, Y., Martínez, Y., & Torrado, O. (2015). Creación de una comunidad de aprendizaje: una experiencia de educación inclusiva en Colombia. *Revista Encuentros*, 13(2), 57-72.
- Bolívar, A., & Bolívar-Ruano, R. (2016). Individualismo y comunidad profesional en los establecimientos escolares en España: limitaciones y posibilidades. *Educar em Revista*, (62), 181-198.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 1, 15-20.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F.J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. una revisión de líneas de investigación*, Revista Fuentes, 14, 15-60.
- Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682-694.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*, 22(1), 31-34.
- Krichesky, G. y Murillo, F.J. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de mejora para una nueva Concepción de Escuela. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1), 65
- Krichesky, G. y Murillo, F.J. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. un estudio de casos. *Educación XX1*, 21(1), 135-155
- MINEDUC (2019) Comunidades de Aprendizaje Profesional. Serie trabajo colaborativo para el desarrollo profesional docente. Santiago de Chile: CPEIP.
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberar el aprendizaje: el cambio educativo como movimiento social*. Grano de sal.
- Seashore, K., Anderson, A., & Riedel, E. (2003). Implementing arts for academic achievement: The impact of mental models, professional community and interdisciplinary teaming
- Stoll, L., & Louis, K. (2007). *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas*. Berkshire, UK: Open University Press.
- Stoll, L., & Kools, M. (2017). The school as a learning organization: A review revisiting and extending a timely concept. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 2-17.
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106.
- Zhang, J., Yuan, R., & Yu, S. (2017). What impedes the development of professional learning communities in China? Perceptions from leaders and frontline teachers in three schools in Shanghai. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 219-237.