

Herramienta 1

Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje



MÓDULO 3

DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

Programa de Apoyo Digital para Supervisores Técnicos
El nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

NOTA:

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el supervisor” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.



Herramienta 1: Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje

Práctica que aborda la herramienta

Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

Mineduc, 2015

Propósito de la herramienta

Esta herramienta metodológica permitirá a los supervisores apoyar a los establecimientos escolares en la reflexión acerca de la importancia de las comunidades de aprendizaje profesional, así como también en las fortalezas con que cuenta la unidad educativa para consolidarse como una comunidad de aprendizaje profesional.

Descripción de la herramienta

La herramienta permite ejecutar una sesión de trabajo para abordar la práctica antes señalada, mediante una actividad que el supervisor puede realizar con los equipos directivos mediante el trabajo en redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, a través de la asesoría directa y donde, a través de lecturas y la aplicación de una pauta de evaluación, se invita a los directivos a reflexionar sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje, identificando las fortalezas de la unidad educativa que favorecen la construcción de esta.

Orientaciones generales para el supervisor

1. La actividad tiene un carácter propositivo, en ningún caso prescriptivo, por lo que usted puede hacer ajustes según lo estime conveniente, considerando aspectos como: modalidad de apoyo (redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, asesoría directa); características propias de los establecimientos escolares o de los conjuntos de escuelas y liceos; necesidades y prioridades informadas por los equipos directivos en encuentros anteriores; relaciones entre escuelas y liceos; entre otros aspectos.
2. Recomendamos que contextualice la actividad en el proceso de asesoría y apoyo que ha brindado a los equipos directivos, estableciendo las relaciones necesarias entre estas herramientas y otras abordadas en instancias de trabajo anteriores, como aquellas propias de los programas implementados por Mineduc, en el área de desarrollo profesional.
3. Recuerde definir quién hará el registro de las respuestas y conclusiones obtenidas de la ejecución de esta actividad, idealmente paso a paso. Este registro puede ser realizado por el mismo supervisor o bien, por un asistente de manera voluntaria. Lo importante es que el supervisor pueda contar con estos registros, de forma tal que en los reportes que realiza acerca de las sesiones de trabajo con los establecimientos escolares, pueda incorporarlos. Además, estos registros servirán como insumo para difundir y compartir buenas prácticas entre establecimientos educativos.
4. Por último, es importante contar con una retroalimentación por parte de los participantes, respecto de los contenidos, metodologías y actividades desarrolladas, así como de otros aspectos logísticos. Contar con dicha información, le servirá para mejorar continuamente los procesos de apoyo a los equipos directivos. Para ello, puede aplicar encuestas o cuestionarios sencillos, donde puedan registrar sus respuestas para posterior análisis o bien, realizar algunas preguntas clave al final de las sesiones de trabajo, anotando los comentarios y opiniones de los participantes. Estos son ejemplos de preguntas que pueden realizar:

1. ¿De qué manera los contenidos tratados aportan a nuestro trabajo como líderes escolares?
2. ¿De qué forma la lectura y las preguntas de reflexión, nos motivan a trabajar para constituirnos como una comunidad de aprendizaje profesional?
3. ¿Cómo me sentí durante esta sesión de trabajo? ¿Qué aspectos positivos destaco de esta sesión y qué aspectos podrían mejorar para una próxima actividad?



Actividad: Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje¹

Tiempo recomendado	Materiales sugeridos	Conceptos clave a reforzar	Objetivo de la actividad
Media jornada	Documentos de trabajo impresos Lápices Post it de colores Marcadores	Comunidades profesionales de aprendizaje	Reflexionar sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje profesional e identificar las fortalezas con que cuenta la unidad educativa para consolidarse como una comunidad profesional de aprendizaje
Instrucciones para el desarrollo de la Actividad			
PASO 1	<p>Bienvenida:</p> <p>Salude y dé la bienvenida a los directivos, reforzando la importancia de su participación en esta sesión de trabajo, recordando los conceptos clave y explicando el propósito del encuentro. Es importante establecer la relación con actividades anteriormente realizadas.</p> <p>Si usted lo considera necesario, por las características y dinámica del conjunto de equipos directivos con los que trabaja, puede recurrir a actividades “rompehielos” o “energizantes” que motiven al grupo a participar.</p>		
PASO 2	<p>Trabajo desde la experiencia:</p> <p>Presente el objetivo de la actividad y luego solicite a los participantes² a agruparse por establecimiento educativo³.</p>		

¹ Propuesta elaborada en base al artículo de Krichesky, Gabriela J. & Murillo Torrecilla, F. Javier (2011): Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela.

² Tanto en el trabajo en RME como en asesoría directa, puede considerar contemplar a otros actores claves del establecimiento educativo cuya participación resulta relevante al abordar este tema.

³ En el caso de la asesoría directa, se trabaja con el grupo de participantes en su conjunto, considerando a otros actores cuya participación resulta relevante al abordar este tema.

Para iniciar el trabajo desde la propia experiencia, invite a los participantes a compartir las nociones que tienen acerca de lo que es una CPA. Para ello, reparta post it de colores y marcadores, y dé la siguiente consigna:

Por cada grupo, escriban dos o tres ideas clave que ustedes relacionan con el concepto de CPA en los post it que les he entregado. Luego peguen estos post it alrededor de la sigla CPA que está en el pizarrón.⁴

Una vez pegados todos los post it, léalos en voz alta y sintetice las ideas vertidas de forma escrita de forma tal que los participantes cuenten con una definición propia de CPA en base a las ideas aportadas.

Luego, invite a los directivos a responder la siguiente pregunta:

Desde las nociones que actualmente tenemos acerca de lo que es una CPA, ¿Consideramos que nuestro establecimiento puede considerarse una CPA? Fundamenten su respuesta, sea esta positiva o negativa.

Para cerrar este paso, entregue a cada grupo el documento “3 visiones acerca de una comunidad profesional de aprendizaje (CPA)” (Anexo 1) y una vez leído, motívelos a reflexionar desde las siguientes preguntas, las cuales recomendamos exponer a través de proyector, pizarra o papelógrafo. Se recomienda dar un tiempo para que cada equipo elabore sus respuestas de forma interna y luego exponerlas al resto de los participantes en caso de trabajar en RME:

1. ¿Cuál de las 3 visiones presentadas en el documento, nos representa más en relación a la forma en como nuestro equipo concibe una CPA? Justifique su respuesta.
2. ¿Por qué es importante guiar a nuestro equipo en la construcción de una CPA? ¿Cómo esto podría impactar en el aprendizaje de nuestros estudiantes?

Una vez que hemos reflexionado sobre la importancia que una CPA puede tener para el aprendizaje de nuestros estudiantes, independientemente de la visión que más nos represente, invite a los participantes -agrupados por establecimiento educacional- a determinar qué características de una CPA, según las definiciones abordadas, están presentes en su comunidad y qué otras son necesarias de promover o desarrollar con mayor profundidad. Para realizar este

⁴ Esta sigla puede estar escrita en el pizarrón o en cualquier soporte visible. También puede ser proyectada.



	<p>ejercicio, utilice el Anexo 2 de este documento: La pauta de evaluación “¿Nos caracterizamos como una CPA?”⁵.</p>
PASO 3	<p>Profundización y reforzamiento:</p> <p>Una vez aplicada la pauta “¿Nos caracterizamos como una CPA?”, invite a los equipos a compartir sus respuestas, indicando en qué punto de trayectoria se encuentran hacia la consolidación de la unidad educativa como CPA.</p> <p>Esta será la ocasión de reforzar la importancia que una CPA tiene en los establecimientos escolares, profundizando en la definición de las características abordadas en la pauta de evaluación, según la información que se provee en el Anexo 3 de esta herramienta, y la cual le recomendamos leer previamente, para guiar este espacio de conversación reflexiva.</p> <p>Comparta el contenido con los participantes a través de una lectura, proyección u otro tipo de presentación que sea de su preferencia, y guíe la reflexión colectiva en base a estas dos preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desde la revisión de las principales características de una CPA, y de los resultados obtenidos en la pauta de evaluación, ¿Qué nos falta desarrollar para consolidarnos como una CPA? ¿A qué puede deberse esto?2. ¿Qué fortalezas y oportunidades podemos identificar que nos permitirán orientar nuestros esfuerzos hacia la consolidación de nuestra unidad educativa como una CPA? Piensen en aquellas fortalezas que pueden identificar a nivel de equipo directivo, de equipo docente, de comunidad escolar, de territorio. <p>Cierre este paso, sintetizando las principales conclusiones hacia las que llegaron los equipos directivos, en relación a ambas preguntas. Idealmente, hágalo en un soporte de alta visibilidad que sirva como insumo para trabajar en relación al desafío final de esta actividad.</p>
PASO 4	<p>Desafío:</p> <p>Ya han reflexionado acerca de la importancia y las características que tiene para los centros educativos constituirse como una CPA. Ahora es momento de que los equipos directivos se planteen un desafío concreto que, una vez cumplido, les permita avanzar de forma significativa en la consolidación de su unidad educativa como una CPA.</p>

⁵ Esta pauta ha sido elaborada en base a la propuesta de características de una CPA realizada por Krichesky, & Murillo (2011).

	<p>Como supervisor, y dependiendo de las características de los equipos directivos con los que trabaja, así como del tiempo disponible y la modalidad de apoyo brindada, puede evaluar si este desafío contempla una o varias acciones, así como el alcance de estas.</p> <p>Mientras en asesoría directa, los establecimientos educativos pueden trabajar en relación a objetivos y acciones que les permitan iniciar su camino para constituirse como una CPA; los establecimientos que conforman una RME pueden plantearse objetivos y acciones que les permitan constituirse como una CPA, tanto a través de estrategias internas como interinstitucionales. Aproveche las cualidades de la RME para incentivar la colaboración entre los equipos participantes, con foco en el intercambio de buenas prácticas y/o el mejoramiento de la red como conjunto.</p> <p>Para plantear este desafío, pida a los participantes que tomen como insumo las principales conclusiones surgidas en el paso 3 de esta actividad, y planteen los desafíos que tienen en relación a la transformación de su unidad educativa como una CPA. Aquí será vital concretar las ideas a través de acciones, para lo cual puede utilizar la tabla que se encuentra en el Anexo 4 de esta herramienta, impresa o reproducida en un soporte visible para todos los participantes. Pídales que expresen estos desafíos a través de palabras, esquemas, dibujos o símbolos o de la forma que más les acomode y que compartan esta síntesis con el resto de los participantes. Por último, incentíuelos a incorporar estos desafíos en sus planes de trabajo institucional.</p>
PASO 5	<p>Cierre de la actividad:</p> <p>Cierre la actividad, recordando el objetivo de la misma y haciendo un recorrido acerca de los procesos de reflexión, análisis y conclusiones a las cuales llegó el grupo de participantes. Para ello puede usar una tabla de síntesis (Anexo 5), que considere elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none">- OBJETIVOS: recordamos el objetivo de la actividad- LO MÁS DESTACADO: recordamos las ideas fuerza que surgieron en la actividad.- HACIA DONDE VAMOS: pedimos a los participantes imaginar cuál es el siguiente paso, y establecemos un nexo con la actividad siguiente.



Herramienta 1

Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje

ANEXO 1: Documento de lectura

3 visiones acerca de una Comunidad de Aprendizaje Profesional CPA.

Una de las principales prácticas del MBDLE (2015) que componen la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales** se relaciona con generar condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

La convivencia de múltiples interpretaciones de lo que son las Comunidades Profesionales de Aprendizaje hace que sea realmente complejo aportar una definición mínimamente consensuada (Mitchell y Sackney, 2000; Hord, 2004; Stoll y Louise, 2007; Escudero Muñoz, 2009). Pese a lo anterior, no hay duda de que la CPA “representa un interesante camino hacia la consecución de escuelas de mayor calidad, en el marco de una educación en y para la Justicia Social” (Krichesky y Murillo, 2011). Algunas de las ideas más difundidas sobre el significado y naturaleza de las CPA, organizadas en función de su principal enfoque, son las siguientes⁶:

→ **Desde una visión centrada en los profesores:** la CPA puede definirse como un grupo de personas compartiendo e interrogándose críticamente sobre su práctica de modo continuo, reflexivo, colaborativo, inclusivo y orientado hacia el aprendizaje de los alumnos (Mitchell y Sackney, 2000; Stoll, Bolam et al., 2006).

→ **Desde una visión centrada en la escuela:** según Pankake y Moller (2002) una CPA es una escuela comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y creativo, caracterizada por unos valores y una visión en común, signada por un liderazgo distribuido y por normas de trabajo colaborativas que fomentan la indagación sobre la práctica en condiciones organizativas que facilitan todos estos procesos.

⁶ Krichesky, Gabriela J. & Murillo Torrecilla, F. Javier. 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, vol. 9, núm. 1, 2011, pp. 65-83. Disponible en: [//www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf)

→ ***Desde una visión de comunidad escolar más amplia:*** Hargreaves (2008) entiende que las CPA son una estrategia organizativa muy poderosa que alienta y empodera a los profesores y a otros miembros de la comunidad a aprender y a trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de vida de todos los participantes. En esta línea, las CPA son también una forma de vida en la que prevalece la preocupación por el desarrollo integral del alumnado pero también por el bienestar de todos los miembros de una comunidad. Por ello destaca que las CPA deben ser comunidades inclusivas, que sepan dar respuesta a la diversidad que traen los alumnos, comprometidas con los ideales de la justicia social, y obligando al gobierno y a sus burocracias a que también se hagan responsables de esta misión.



Herramienta 1

Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje

ANEXO 2: Pauta de evaluación

¿Nos caracterizamos como una Comunidad Profesional de Aprendizaje CPA?

En esta pauta, encontrará las principales características que comparten las CPA según Krichesky y Murillo (2011), y que están listadas y numeradas del 1 al 8. En la columna siguiente, además, encontrará una breve declaración que se aproxima a la definición de cada una de estas características.

Instrucciones:

En la tercera columna indique el nivel de desarrollo de cada una de estas características, según los siguientes criterios, asignando el número que corresponda:

- 0** : No presentamos esta característica
- 1** : La característica se presenta de forma incipiente
- 2** : Estamos en buen camino hacia consolidar esta característica
- 3** : Definitivamente, contamos con esta característica

CARACTERÍSTICA	DECLARACIÓN	NIVEL DE DESARROLLO
1. Valores y visión compartida	"Sin valores y metas compartidas no existe el sentido de comunidad"	
2. Liderazgo distribuido	"Oportunidades para que diferentes profesionales desarrollen su capacidad de liderazgo"	
3. Aprendizaje individual y colectivo	"Especificar qué es lo que la comunidad necesita aprender y cómo debe aprenderlo"	
4. Compartir la práctica profesional	"la práctica docente deja de ser algo privado para convertirse en una cuestión de dominio público"	
5. Confianza, respeto y apoyo mutuo	"Todos los miembros se sienten apoyados y respetados por el resto de la comunidad educativa"	
6. Apertura, redes y alianzas	"Se necesita establecer lazos y vínculos sólidos entre los miembros de la comunidad y también con el entorno"	
7. La responsabilidad colectiva	"Asumen una responsabilidad colectiva frente los aprendizajes de todos los estudiantes"	
8. Condiciones para la colaboración	"deben garantizarse ciertos elementos de orden físico o estructural de modo que se aseguren las condiciones espacio-temporales adecuadas para el trabajo colectivo"	
Sume el total de puntos:		

Análisis y síntesis de resultados

Le recomendamos analizar los resultados, a través de dos acciones orientadas a establecer en qué punto del trayecto hacia constituirse como una CPA se encuentra su establecimiento, así como aquellas características y condiciones que deben fortalecerse y/o desarrollarse para avanzar este trayecto. Esto servirá como un insumo para plantearse desafíos colectivos –a nivel de establecimientos y redes de establecimientos- en relación a cómo lograr construir una CPA.

1. Complete el cuadro a continuación

Características a fortalecer (mencione aquí las características a las que asignó una puntuación igual o superior a 2)	Características a desarrollar (mencione aquí las características a las que asignó un puntaje igual o inferior a 1)
Las características a fortalecer, son aquellas que tienen un buen nivel de desarrollo o están consolidadas, y que deben seguir fortaleciéndose a fin de que constituyan como una forma de cultura escolar. Aunque nos parezca que una cualidad está plenamente consolidada, debemos considerar que los actores, escenarios, condiciones y desafíos propios de la contingencia educativa, pueden provocar que esta cultura se quiebre y/o requiera adaptarse, por lo cual siempre deben potenciarse los buenos elementos, características y fortalezas de nuestra comunidad.	Las características a desarrollar, son aquellas que, por su ausencia o escaso nivel de desarrollo, requieren de una atención especial por parte de los equipos directivos, quienes pueden potenciar este desarrollo, asegurando las condiciones necesarias para avanzar en la consolidación de estas características, en pos de construir una CPA. Una vez consolidadas, es esencial asegurar que se mantengan a través del tiempo, mediante una planificación estratégica que involucre a todos los miembros del equipo.



Ahora establezcamos en qué punto del trayecto se encuentra nuestro establecimiento educacional en relación a la consolidación de este como una CPA. Establezca el punto de trayecto, según el puntaje total obtenido en la tabla de características:

0 a 8 puntos	Nos encontramos en un punto de trayecto inicial hacia la constitución de nuestra unidad educativa como una CPA. Tenemos grandes desafíos en relación al desarrollo de aquellas características o condiciones necesarias para lograrlo. Esta es la oportunidad de aprender y desarrollar nuestras capacidades profesionales de forma colectiva para así impactar en el aprendizaje de nuestros estudiantes.
9 a 16 puntos	Nos encontramos en un punto de trayecto medio hacia la constitución de nuestra unidad educativa como una CPA. Podremos superar nuestros desafíos, valorando las fortalezas de nuestro equipo con una mirada estratégica, y foco en el desarrollo profesional de nuestro equipo y en el aprendizaje de nuestros estudiantes.
17 a 20 puntos	Nos encontramos en un punto de trayecto avanzado hacia la constitución de nuestra unidad educativa como una CPA. Debemos fortalecer y asegurar la existencia en el tiempo de todas aquellas características o condiciones que nos permitirán tener éxito en la consolidación de nuestro establecimiento como una CPA que impacte significativamente en el desarrollo profesional de nuestro equipo y en el aprendizaje de nuestros estudiantes.
21 a 24 puntos	Podemos considerarnos una CPA: contamos con todas las características o condiciones necesarias para seguir trabajando como una CPA consolidada, con una mirada estratégica que potencia y proyecta esta comunidad hacia más y mejores logros que impacten en el desarrollo profesional de nuestro equipo y en el aprendizaje de nuestros estudiantes.

Al realizar este chequeo, podemos establecer una línea base de qué es lo que tenemos y qué nos falta para constituirnos como una CPA y así tomar decisiones, sobre la base de estos resultados, que nos permitan promover el desarrollo profesional colectivo y colaborativo, impactando de forma positiva el aprendizaje de nuestros estudiantes.

Herramienta 1

Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje

ANEXO 3: Documento para profundizar en el contenido

Algunas características (o que hace que una escuela pueda considerarse como una CPA)⁷

Extracto del artículo “Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela”. Krichesky & Murillo. 2011.

“A pesar de no existir una conceptualización única sobre el término y si bien es posible abordar este fenómeno desde diferentes perspectivas, existen ciertas cualidades que constituyen la esencia de este modelo. Para poder afirmar que una escuela es o contiene una Comunidad Profesional de Aprendizaje deben darse ciertas condiciones (Lieberman, 2000; Hord, 2004; Stoll et al., 2006; Stoll y Louis, 2007; Hord y Hirsch, 2008).

Entre ellas es relevante mencionar:

- 1. Valores y visión compartida:** toda la comunidad educativa debería consensuar en la visión de la escuela en su totalidad, de modo que las creencias y los objetivos de cada docente sean coherentes con los del centro, determinando objetivos comunes en beneficio de todos los estudiantes. En definitiva, sin valores y metas compartidas no existe el sentido de “comunidad”.
- 2. Liderazgo distribuido:** en una CPA deben brindarse las oportunidades para que diferentes profesionales desarrollen su capacidad de liderazgo en distintas áreas, de modo que se incremente el profesionalismo del equipo docente y esto les permita hacer un mejor seguimiento de su propia tarea.
- 3. Aprendizaje individual y colectivo:** en toda CPA se debe especificar qué es lo que la comunidad necesita aprender y cómo debe aprenderlo para luego desarrollar ese aprendizaje dentro del centro o en el marco de alguna red de aprendizaje. Asimismo, y tal como se verá posteriormente, las necesidades de aprendizaje del profesorado se establecen a partir de una evaluación de los resultados de aprendizaje del estudiantado.
- 4. Compartir la práctica profesional:** en el marco de las CPA, la práctica docente deja de ser algo privado para convertirse en una cuestión de dominio público. Se pretende que, por medio de observaciones, registros y devoluciones constantes entre los propios docentes,

⁷ Krichesky, Gabriela J. & Murillo Torrecilla, F. Javier. 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, vol. 9, núm. 1, 2011, pp. 65-83. Disponible en; [//www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf)



éstos consigan reflexionar sobre su práctica, garantizando así un aprendizaje profundamente pragmático y colaborativo.

5. Confianza, respeto y apoyo mutuo: en una CPA se cuida que todos los miembros se sientan apoyados y respetados por el resto de la comunidad educativa. Es por ello que deben prevalecer sensaciones de confianza de modo que todos los participantes cuenten con la contención y la seguridad suficiente para comprometerse y estar activamente implicados en los procesos de mejora. Las diferencias individuales y la disensión son aceptadas dentro de una reflexión crítica que promueva el desarrollo del grupo, no existiendo en principio dicotomía entre individuo y colectividad.

6. Apertura, redes y alianzas: para apoyar o fomentar la construcción de CPA en las escuelas, o bien para constituir una CPA que trascienda los límites del centro, se necesita establecer lazos y vínculos sólidos entre los miembros de la comunidad y también con el entorno. Las redes de aprendizaje se constituyen así en espacios para la generación de conocimiento, en tanto los profesores pueden adquirir nuevas ideas mediante el contacto con otros profesionales, promoviendo así el pensamiento innovador.

7. La responsabilidad colectiva: uno de los distintivos tal vez más importantes de este modelo y que conforma su naturaleza más esencial radica en que los miembros de una CPA asumen una responsabilidad colectiva frente los aprendizajes de todos los estudiantes (Lieberman, 2000; Hord, 2004). Esta sensación de equipo tan sólida permite, por un lado, que los docentes se atrevan a tomar riesgos a la hora de innovar sin temor a sufrir represalias y, por el otro, los invita a buscar ayuda frente a problemáticas de trabajo determinadas, o bien a compartir los éxitos obtenidos en sus aulas de clase.

8. Condiciones para la colaboración: en una CPA deben garantizarse ciertos elementos de orden físico o estructural de modo que se aseguren las condiciones espacio-temporales adecuadas para el trabajo colectivo en el centro. En esta dirección, deben proveerse recursos tales como materiales de trabajo, información, asesores externos u otros elementos requeridos, de modo que la comunidad educativa pueda “encontrarse” para desarrollar el aprendizaje colectivo.

Es importante destacar también que, tal como señala Bolívar (2008), las CPA **respetan el “derecho a la diferencia” de sus miembros sin que esto impida una acción común**, pues la colegialidad es también una virtud profesional: la individualidad no supone individualismo. Cada persona aporta apoyo y cuidado a otros miembros de la escuela y es así como la gente llega a formar una comunidad de confianza y respaldo mutuo. Pero es importante destacar que la colaboración no funciona sin conflicto. Y dado que una comunidad de aprendizaje, al fin y al cabo, es una comunidad humana, ésta tendrá ciclos de progreso y de regreso, así como sus propios estadios de desarrollo (comienzo, crecimiento y madurez). Es por eso muy importante que se genere un equilibrio sano entre las dualidades grupo-individuo y colaboración-conflicto. Pero, ¿por qué se habla de comunidades “profesionales”? En un intento por desglosar minuciosamente el concepto, las autoras Stoll y Louise (2007) indican que la palabra “profesional” (de reciente inclusión

en el término, antes se hablaba de comunidades de aprendizaje) sugiere que el trabajo de la comunidad se sostiene sobre la base de:

- un cuerpo técnico y especializado de conocimiento,
- una ética de servicio que orienta a los educadores a satisfacer las necesidades de los estudiantes,
- una identidad colectiva fuerte a través del compromiso profesional de los miembros, y
- una autonomía profesional desarrollada bajo la regulación colegiada sobre la práctica y los estándares de actuación profesionales.

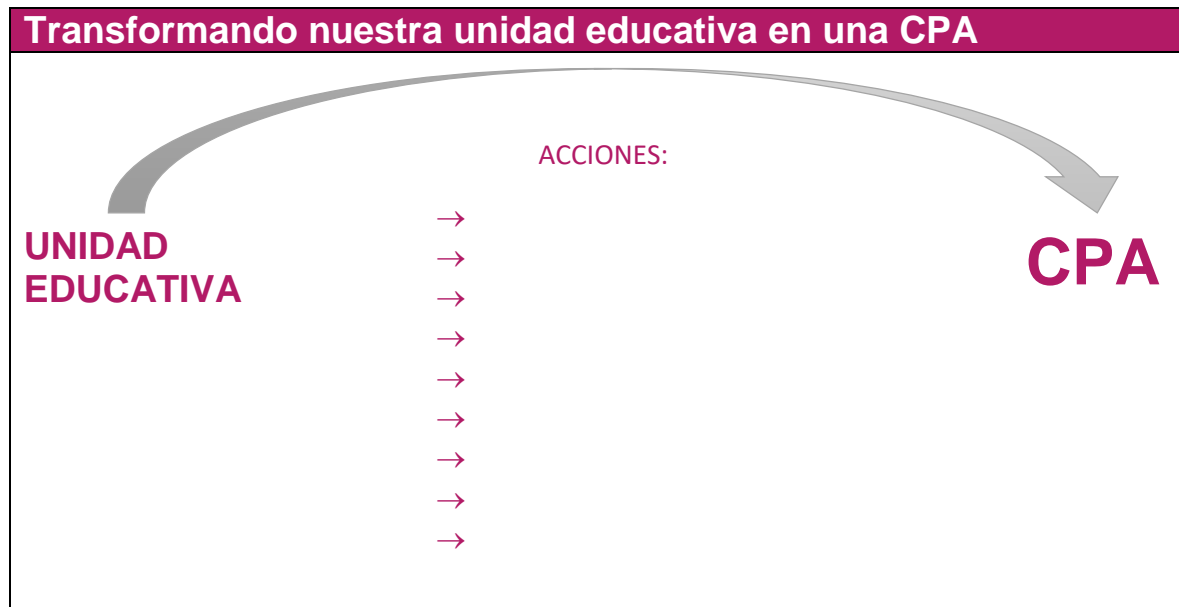
Por otra parte, las CPA, por su misma condición, deberían ser siempre sistemas abiertos y sensibles al ambiente externo (Molina, 2005), ya que sólo así se podrá dar respuesta a las múltiples demandas que la comunidad dirige hacia la escuela. Por ello es tan importante que una CPA se nutra de las voces de todos los miembros de la comunidad educativa, alentando a la participación comprometida de la familia, así como también de todos aquellos actores involucrados (directa o indirectamente) en los procesos de enseñanza y aprendizaje: personal administrativo, personal no docente, inspectores, etc. En síntesis, si la principal fortaleza de una CPA radica en su capacidad por incrementar los niveles de conocimiento de todos los participantes de la comunidad educativa y, en consecuencia, mejorar la práctica de todo el centro al mismo tiempo, está claro que para que esto suceda deben darse ciertas condiciones culturales y estructurales dentro de las escuelas.”



Herramienta 1

Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje

ANEXO 4: Soporte para planteamiento de desafío



Herramienta 1

Nuestra unidad educativa como Comunidad Profesional de Aprendizaje

ANEXO 4: Tabla resumen de la sesión de trabajo

OBJETIVO	LO MÁS DESTACADO (ideas fuerza que surgieron en la actividad)	HACIA DÓNDE VAMOS (cuáles son los siguientes pasos)
Reflexionar sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje profesional e identificar las fortalezas con que cuenta la unidad educativa para consolidarse como una comunidad profesional de aprendizaje.		