

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

**¿Somos una Comunidad de Aprendizaje Profesional?:
Orientaciones para seguir en la construcción de Comunidades
de Aprendizaje Profesional**

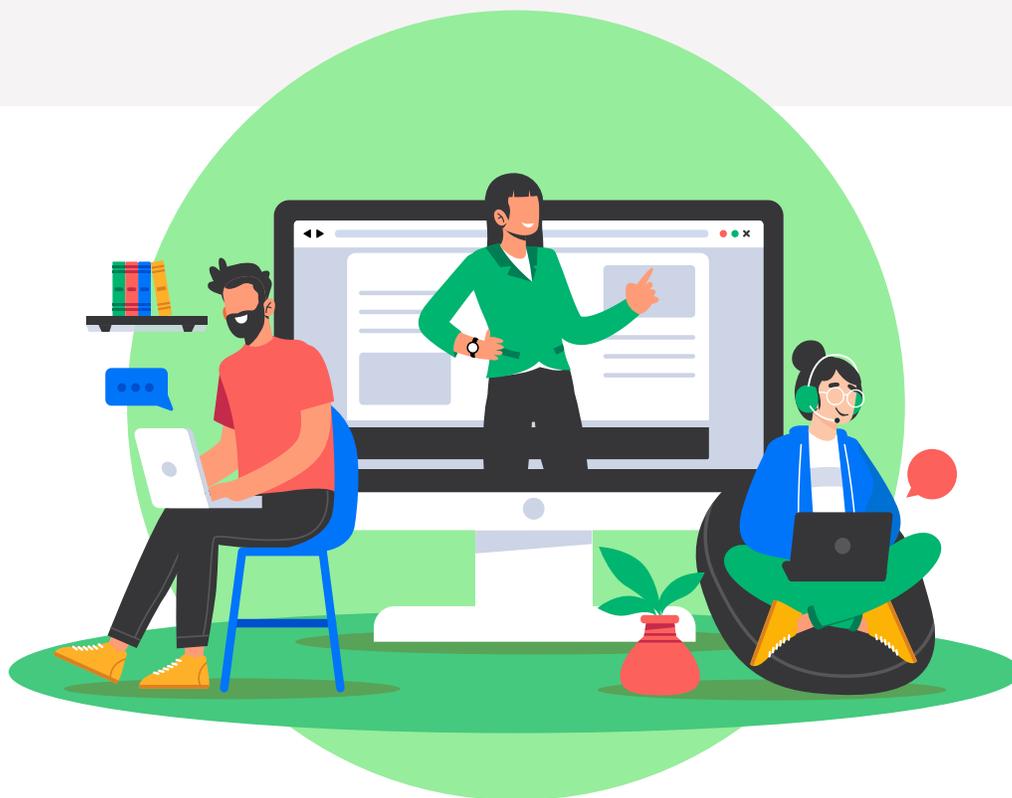
Autor: Felipe Aravena
Centro Líderes Educativos PUCV





Cada día está más claro que, para mejorar las oportunidades de aprendizaje de las y los estudiantes en los centros escolares, es necesario que líderes y docentes trabajen de manera colaborativa. Las soluciones individuales parecieran ser infructuosas, así como los mandatos externos desde arriba hacia abajo resultan ser menos auténticos y más artificiales. En contrapartida, la apuesta se concentra en fomentar la colaboración horizontal y el aprendizaje profesional situado. Como una forma de vivenciar estos aspectos, y en la línea del desarrollo profesional docente, en la última década ha tomado fuerza el concepto de **“comunidades de aprendizaje profesional” (CAP)**.

A continuación, compartimos una herramienta que contribuye al desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional, a través de orientaciones para la reflexión colectiva y posibles caminos de acción.



¿QUÉ SON LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE PROFESIONAL?



En múltiples ocasiones, hemos escuchado a distintos líderes y docentes expresando que en sus lugares de trabajo existen CAPs. Si bien, no hay una única definición de comunidad de aprendizaje profesional, de acuerdo con Stoll y Louis (2007) existe consenso en indicar que las CAPs son agrupaciones de personas que se reúnen sistemáticamente para compartir, examinar críticamente e indagar sobre su propia práctica de manera reflexiva, colaborativa, con orientación al aprendizaje individual y colectivo, y promoviendo el crecimiento profesional. Su fin último, es mejorar las prácticas pedagógicas para aumentar las oportunidades de aprendizaje de las y los estudiantes. En concreto, esto se convierte en una estrategia de mejora que, por su propia naturaleza, transforma la forma de comprender el trabajo colaborativo, el liderazgo y el desarrollo profesional docente (Krichesky y Torrecilla, 2011).

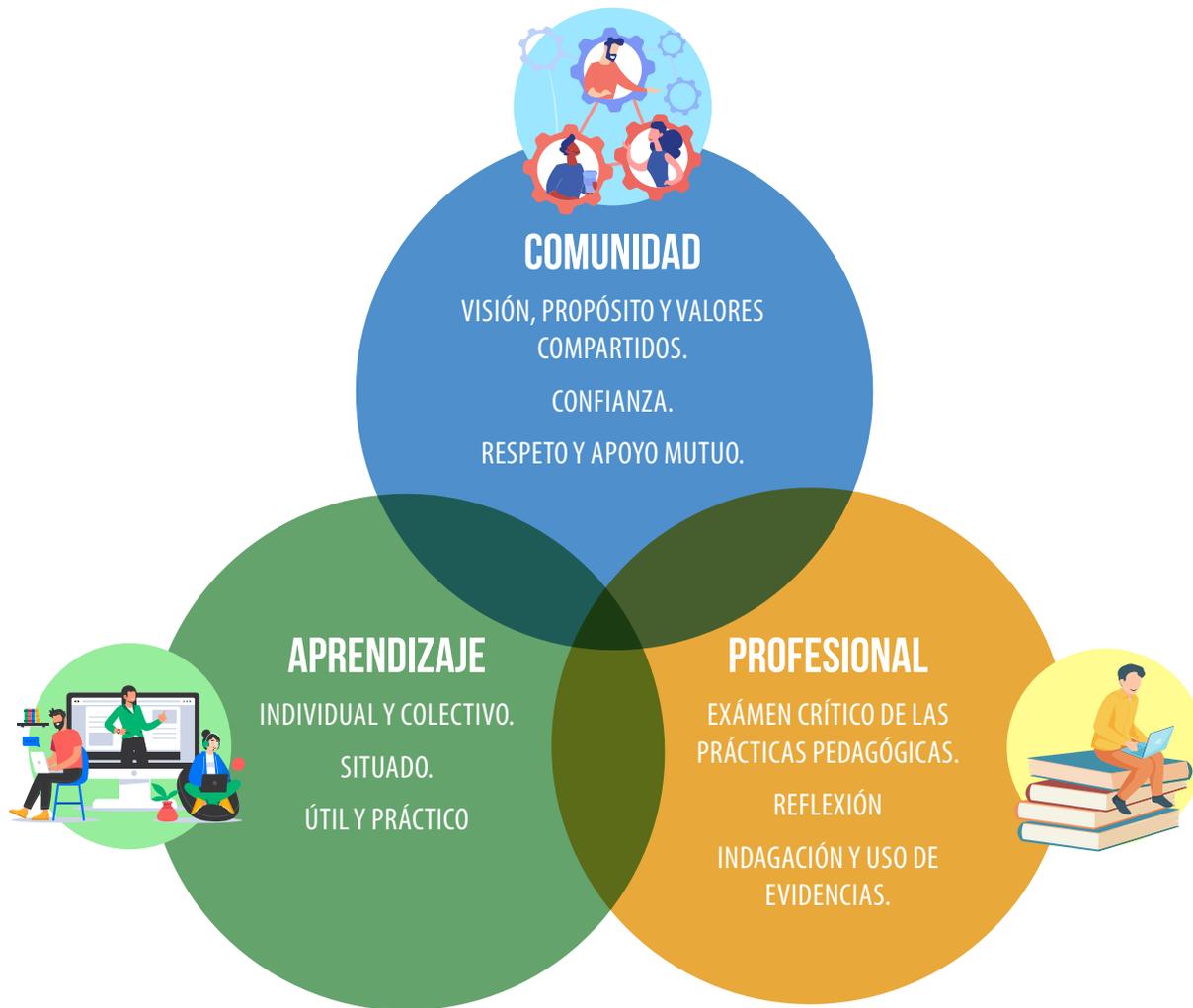
Las CAPs se componen de tres conceptos clave: **comunidad, aprendizaje y profesional** (ver figura 1).

La **comunidad** involucra el trabajo en grupo, con una visión y propósito colectivo, valores compartidos que dan sentido de pertenencia, identidad y cohesión grupal. La confianza para mostrarse abiertos a nuevas ideas y dispuestos a asumir riesgos, el respeto y apoyo mutuo en la compleja tarea de enseñar (National College for School Leadership, 2006; Vescio, Ross y Adams, 2008; Wood, 2007).

En tanto, el concepto de **aprendizaje** busca que se genere, a nivel individual y colectivo, una construcción de un conocimiento refinado y situado, conectado profundamente con las necesidades de las y los docentes y estudiantes (Stoll et al., 2006). Por lo mismo, el aprendizaje que se genera en las CAPs es contextual, útil y práctico (DuFour, 2015).

Finalmente, el concepto **profesional** hace referencia al emitir juicios sobre las prácticas y el impacto de éstas en el aprendizaje de las y los estudiantes. Así, se promueve primordialmente la capacidad reflexiva y la indagación, usando evidencias del aprendizaje de los y las estudiantes (Krichesky y Torrecilla, 2011; Stoll y Louis, 2007). En este sentido, lo profesional implica diseñar planificaciones, examinar productos de aprendizaje, monitorear el progreso y retroceso de las y los estudiantes, evaluar la efectividad de las prácticas, entre otros aspectos (DuFour, 2015; Wood, 2007). Con esto, las y los docentes se exponen a nuevas ideas y prácticas pedagógicas que incrementan su desempeño profesional (Stoll et al. 2006).

Figura 1. Las tres dimensiones de una Comunidad de Aprendizaje Profesional.



Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo con el Australian Institute for Teaching and School Leadership (s.f), las CAPs son más efectivas cuando presentan las siguientes características:

- 1 El foco está en las prácticas pedagógicas, el currículum y el aprendizaje de las y los estudiantes.
- 2 Los miembros comparten una visión y sentido de propósito colectivo.
- 3 Se analizan y usan datos de aprendizaje de las y los estudiantes para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- 4 Existe confianza, respeto y apoyo mutuo.
- 5 Los miembros toman responsabilidad colectiva por el aprendizaje de las y los estudiantes, aumentando el compromiso y la rendición de cuentas por los resultados obtenidos.
- 6 Los miembros buscan más allá del centro escolar distintos recursos de aprendizaje, ideas, redes y asociaciones para potenciar su crecimiento profesional.
- 7 Los miembros son apoyados por sus equipos en la consecución de las metas profesionales propuestas.

Las CAPs se construyen a través del tiempo, no necesariamente surgen de manera rápida y espontánea. Por tal motivo, las y los líderes educativos requieren generar las condiciones organizacionales para que las y los docentes puedan reunirse sistemáticamente a examinar su práctica pedagógica, con foco en aumentar los aprendizajes de las y los estudiantes (Stoll et al. 2006; DuFour, 2015). Como lo indica Krichesky y Torrecilla (2011), “pensar en una CAP implica gestar una nueva cultura escolar basada en unos principios novedosos para la acción individual y grupal. Es también pensar en un modelo de trabajo que nos invita a soñar con centros mucho más cálidos, eficientes y equitativos, tanto para los profesores como para los alumnos. Es, asimismo, una estrategia de mejora que permite que cada escuela identifique y utilice lo mejor que tiene de sí para potenciar el alcance de su trabajo” (p.79). En esta línea, esta herramienta propone dos actividades concretas para ayudar a reflexionar y proponer caminos de acción que contribuyan al desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional.



ACTIVIDAD 1: UNA RADIOGRAFÍA DE LAS CAPS

🕒 **Tiempo estimado: 60 minutos.**

Instrucciones:

- Esta actividad puede servir, tanto para CAPs que están gestándose de manera más incipiente, como aquellas que ya poseen varios años de implementación. Recordar que en un mismo centro escolar pueden coexistir más de una CAP. Por ejemplo: Una del primer ciclo básico, otra de las y los docentes de ciencias, etc.
- Esta actividad se puede realizar de manera presencial o, bien, online, usando Google Forms, SurveyMonkey u otras herramientas tecnológicas que permitan recopilar respuestas.
- En un primer momento, se solicita a todas las y los docentes, participantes de la CAP, que contesten de manera individual la matriz “Una radiografía de la comunidad de aprendizaje profesional”. En ella, se abordan las características de las CAPs en sus tres dimensiones: comunidad, aprendizaje y profesional.
- Una vez recibida las respuestas docentes, asegúrese de analizar junto a las y los docentes y a su equipo de gestión la información recopilada. Céntrense en identificar las ideas que confluyen y las que no tanto, o bien las que más se repiten identificando tendencias, y aquellas diferenciales que sirven para problematizar cada dimensión.
- Para organizar la información analizada, puede utilizar el siguiente organizador gráfico (ver tabla 1). Este puede ser presentado en formato PPT, Canva, Jamboard u otro. Asegúrese de presentar, de manera clara y concisa, la información analizada en cada dimensión. No emita juicios, sino más bien presente la información analizada.



Matriz: Una radiografía de la comunidad de aprendizaje profesional.

Dimensión	Subdimensión
Comunidad	¿Cuál es nuestra visión y propósito compartido?
	¿Cuáles son los valores que compartimos?
	¿Cuánta confianza existe en esta comunidad? ¿Cómo sabemos que existe una cultura de confianza?
	¿Cómo sabemos que nos respetamos y apoyamos mutuamente?
Aprendizaje	¿Qué estamos aprendiendo a nivel individual?
	¿Qué estamos aprendiendo a nivel colectivo?
	A partir de estos aprendizajes, ¿qué he cambiado en mi práctica docente?
	¿Qué aspectos de mi práctica docente busco mejorar en el trabajo colaborativo con mis colegas?
Profesional	¿Sobre qué reflexionamos cuando trabajamos de manera colaborativa?
	¿Compartimos nuestros éxitos, así como nuestras dificultades?
	¿Qué evidencias usamos para indagar sobre el aprendizaje de las y los estudiantes?
	¿Qué evidencias usamos para indagar sobre cómo los cambios de prácticas impactan en mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes?



Tabla 1. Organizador gráfico

Dimensión	Subdimensión	¿Qué encontramos?
Comunidad	Visión y propósitos compartidos.	
	Valores compartidos.	
	Confianza.	
	Respeto y apoyo mutuo.	
Aprendizaje	Aprendizaje individual y colectivo.	
	Aprendizaje situado.	
	Aprendizaje útil y práctico.	
Profesional	Examen crítico de las prácticas.	
	Reflexión.	
	Indagación y uso de evidencias.	



ACTIVIDAD 2: DE LA RADIOGRAFÍA A LA ACCIÓN

 **Tiempo estimado: 120 minutos.**

Instrucciones:

- Esta actividad es consecutiva de la Actividad 1, puede realizarse inmediatamente o en otra jornada.
- Se puede realizar de manera virtual o presencial.
- En un primer momento, indiquen que la actividad busca generar acciones concretas para iniciar o fortalecer el trabajo en CAP.
- Recordar que en un centro escolar, pueden coexistir más de una CAP. Repita esta actividad en función del número de CAP presentes en su centro escolar.
- Presenten la información analizada, junto con las y los docentes, de las respuestas individuales de la Actividad 1, focalizándose en una dimensión por vez.
- Una vez que hayan presentado la información analizada por cada dimensión, reflexionen junto con las y los docentes en función de tres cuadrantes: continuar, parar y comenzar (ver tabla 2). Luego, se repite el ciclo para las otras dos dimensiones.
- Asegúrese de ir tomando notas sobre lo que el grupo indica en cada cuadrante.



Tabla 2. Continuar, parar y comenzar

	CONTINUAR ¿Qué debemos seguir haciendo para que la CAP funcione efectivamente?	PARAR ¿Qué debemos dejar de hacer para que la CAP funcione efectivamente?	COMENZAR ¿Qué nuevas acciones debemos hacer para que la CAP funcione efectivamente?
Comunidad			
Aprendizaje			
Profesional			



Uno de los grandes desafíos que poseen las y los líderes, es asegurar que las reflexiones se materialicen en acciones concretas en favor de la mejora escolar. Si las reflexiones sólo quedan en eso, los y las docentes confían menos en sus equipos, y se vuelven menos participativos y comprometidos con las actividades propuestas por el equipo. Por lo mismo, y en la línea de materializar lo reflexionado, luego de realizadas las actividades conversen con su equipo de gestión en función de las siguientes preguntas:

- ¿Qué nuevas comprensiones obtuvimos de las CAP en nuestro centro escolar?

- ¿En qué dimensión poseemos mayores desafíos?, ¿a qué lo atribuimos?, ¿por qué?

- Desde el liderazgo, ¿qué acciones prioritarias necesitamos realizar para asegurar que las CAPs funcionen efectivamente? (no más de 3).

- ¿Qué recursos necesitamos para ello?, ¿están disponibles? Si no es el caso, ¿quién(es) nos podría(n) ayudar a conseguirlos?

- ¿Qué, cómo y cuándo comunicaremos a las y los docentes las acciones prioritarias que realizaremos como líderes para asegurar las condiciones para que las CAPs funcionen efectivamente en nuestro centro escolar?

REFERENCIAS

AITSL (s.f). Professional learning communities. Recuperado del sitio web del Australian Institute for Teaching and school Leadership (AITSL). Disponible en: <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/feedback/aitsl-professional-learningcommunities-strategy.pdf?sfvrsn=c42dec3c>

DuFour, R. (2015). *Advocates for Professional Learning Communities: Finding Common Ground in Education Reform*. Bloomington: Solution Tree Press.

Krichesky, G. J. y Torrecilla, F. J. M. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje: Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 65-83.

National College for School Leadership. (2006). Assessing the impact of your professional learning community. Nottingham; UK. Disponible en: https://dera.ioe.ac.uk/16501/1/13_plc_source_materials_assessing_the_impact_of_your_plc.pdf

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. y Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221-258.

Stoll, L. y Louis, K. S. (2007). *Professional learning communities: Divergence, depth, and dilemmas*. Berkshire, UK: Open University Press.

Vescio, V., Ross, D. y Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91.

Wood, D. R. (2007). Professional learning communities: Teachers, knowledge, and knowing. *Theory Into Practice*, 46(4), 281–290.





www.lidereseducativos.cl