

# **Comunidades Profesionales de Aprendizaje: una estrategia para repensar la escuela, propiciar la justicia social y tributar a la mejora continua**

Paz Valentina Donoso Miranda  
domirandapaz@gmail.com  
Universidad Técnica Federico Santa María (PACE)

Recibido: 04-02-2019 / Aceptado: 09-04-2020

## **Resumen**

Cuando los profesionales de la educación reflexionan y comparten sus prácticas en un clima de confianza y colaboración, impactan en el aprendizaje de los estudiantes y en la calidad de la educación, esta es la premisa de una de las estrategias de mejora educativa más pujante de los últimos años: Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Este ensayo analiza las condiciones para desarrollarlas y da cuenta de los obstaculizadores y facilitadores para su implementación en las escuelas chilenas, con la finalidad de afianzar una progresiva puesta en práctica de esta estrategia, que propicie el incremento del capital profesional, pues buenos docentes trabajando juntos son la base firme y sostenible de la mejora y la justicia social.

**Palabras clave:** Comunidad Profesional de Aprendizaje, liderazgo pedagógico, cultura de colaboración, desprivatización, mejora continua.

ISSN 2452-5855

DOI: 58078 - 10.5354/2452-5855.2020.58078

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

## **Professional Learning Communities: a strategy to think the school, promote social justice and tax to continuous improvement**

### **Abstract**

When education professionals reflect and share their practices in a climate of trust and collaboration, they impact student learning and the quality of education, this is the premise of one of the most powerful educational improvement strategies of the last years: The Professional Learning Communities. This essay analyzes the conditions for developing them and reports on the obstacles and facilitators for their implementation in Chilean schools, in order to consolidate a progressive implementation of this strategy, which fosters the increase of professional capital, since good teachers working together they are the firm and sustainable foundation of improvement and social justice.

**Keywords:** Professional Learning Community, pedagogical leadership, collaborative culture, de-privatization, continuous improvement.

## **Comunidades Profissionais de Aprendizagem: uma estratégia para pensar na escola, promover a justiça social e impostar a melhoria contínua**

### **Resumo**

Quando os profissionais da educação refletem e compartilham suas práticas em um clima de confiança e colaboração, impactam a aprendizagem dos alunos e a qualidade da educação, essa é a premissa de uma das estratégias de melhoria educacional mais poderosas do mundo. últimos anos: as comunidades de aprendizagem profissional. Este ensaio analisa as condições para desenvolvê-los e relata os obstáculos e facilitadores para sua implementação nas escolas chilenas, a fim de consolidar uma implementação progressiva dessa estratégia, que promove o aumento do capital profissional, uma vez que bons professores trabalham juntos eles são a base firme e sustentável da melhoria e da justiça social.

**Palavras-chave:** Comunidade de Aprendizagem Profissional, liderança pedagógica, cultura colaborativa, desprivatização, melhoria contínua.

## Introducción

Aún tenemos demasiada fe en los líderes como salvadores heroicos individuales en lugar de comunidades de líderes que trabajan juntos de manera efectiva y con el tiempo aprovechan el trabajo de cada uno (Hargreaves y Fullan, 2014, pp.70-71).

El presente ensayo se propone abordar una de las líneas más poderosas de innovación educativa<sup>1</sup> que se ha desarrollado los últimos años en torno al quehacer de las escuelas y sus desafíos en un mundo complejo, me refiero a las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

Al realizar una revisión de estrategias que puedan inspirar la transformación de nuestro sistema educativo, es posible encontrar experiencias educativas innovadoras que comparten características que han sido reconocidas por distintas investigaciones como los elementos que más impactan en el aprendizaje de los estudiantes, entre estas destacan, el liderazgo distribuido, autonomía y protagonismo docente, el foco en habilidades como creatividad, colaboración y pensamiento crítico, la integración del conocimiento y trabajo interdisciplinario, el aprendizaje basado en proyectos y tantos más, todos tendientes a contribuir eficazmente a una mejora cuantitativa y cualitativa de los centros educativos. Precisamente es en este contexto, de mejora y sostenibilidad, que las Comunidades Profesionales de Aprendizaje cobran relevancia, pues se alzan como una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela, en la cual el elemento esencial es aprender trabajando juntos para mejorar la educación, dicho de otro modo, los profesores se comprometen a trabajar y aprender juntos enfocando su actividad colectiva, reflexiva y dialógica en el aprendizaje de sus estudiantes, desafío que exige, no solo

---

1. Entendamos innovación como la plantea Gabriel Castillo (1989), quien hace una diferenciación conceptual entre innovaciones en educación e innovaciones educativas. Para él, en educación se pueden llevar a cabo cambios que afectan tan substantivamente a un sistema (legislación, currículum, estructura, etc.) que pueden ser considerados innovaciones, sin embargo, no todas son educativas, porque no todas sirven al propósito de la educación: avanzar hacia el ser, hacia la vocación humana. En consecuencia, para que una innovación sea educativa debe involucrar necesariamente cambios en las personas.

repensar la escuela, sino también resignificarla en clave colectiva, generar común unidad y gestar una nueva cultura escolar. Tal como sostienen Krichesky y Murillo (2011)

el desarrollo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) en las escuelas y, en última instancia, la transformación de la escuela en su conjunto en una gran CPA consiste en una estrategia de mejora que se nutre de factores tan esenciales como el liderazgo distribuido, la cultura de trabajo colaborativa, el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático con evidencia. (p.66)

Repensar la escuela, exige repensar nuestro ser y quehacer docente, cuestionar nuestras prácticas, pero a la vez también cuestionarnos respecto de si la escuela está preparada para ofrecernos a las y los profesores las condiciones necesarias para que nosotros podamos ofrecer a nuestros estudiantes una enseñanza de calidad. Incluso podemos ir más allá y cuestionarnos si están preparadas las escuelas para asumir el desafío de cambiar y transformarse en espacios mucho más democráticos y colaborativos. Seamos optimistas, creamos fervientemente que la educación puede cambiar la sociedad y aunque en la práctica visalicemos que siguen manifestándose resistencias para una mayor participación, seamos quienes generemos la convicción de que el paso del individualismo a la común unidad profesional de aprendizaje, es la respuesta a la creciente demanda por equidad y calidad en nuestro sistema educacional.

Es vital reflexionar sobre experiencias educativas comprometidas con el cambio social y sobre cuál es el rol de los educadores críticos en tiempos de neoliberalismo, pues tenemos el imperativo ético de responder a las demandas de las nuevas generaciones, creando nuevas estructuras organizativas que promuevan alternativas político-pedagógicas para la construcción de escuelas más democráticas y socialmente justas.

## **Comunidades Profesionales de Aprendizaje: ¿creando responsabilidad profesional colectiva?**

Pese a los esfuerzos y la seguidilla de reformas implementadas post dictadura hasta hoy, la educación en Chile sigue estando tensionada por la exigencia de calidad. El problema se repite una y otra vez: calidad, y cuando ello sucede se apunta directamente a la práctica educativa, a la relación profesor estudiante y a la estructura de poder al interior de los establecimientos educacionales. Esto no es un dato menor si consideramos que las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) se alzan precisamente como una estrategia de mejora para impulsar y sostener el cambio en las escuelas. Para Krichesky y Murillo (2011) “es indudable que hoy se precisa de un nuevo enfoque para emprender el cambio en las escuelas. El modelo de las CPA ofrece un muy buen ejemplo de cómo la comunidad escolar puede trabajar y aprender de manera conjunta para diseñar y sostener procesos de mejora eficaces. (p.1)

Las CPA representan una línea prioritaria de cambio educativo a nivel mundial y una ruta segura hacia la mejora, esto en tanto que la apuesta, está en movilizar la capacidad interna de cambio de la escuela como organización, para de este modo resignificar la educación. Enriqueta Molina (2005) señala

El aprendizaje se vuelve colaborador y para ello, se debe crear un ambiente donde los profesores puedan aprender juntos y crecer de forma continua. Hay que centrarse en la creación de una cultura de colaboración y desarrollar relaciones colegiadas entre los profesores, dirigidas finalmente, a obtener un impacto positivo en el logro de los estudiantes, que les lleve a un aprendizaje continuo y al éxito académico y personal (p.244)

Para Molina “las comunidades profesionales de aprendizaje refuerzan la capacidad colectiva para crear y seguir visiones globales” (2005; p.241), favoreciendo la reflexión acerca de los modos de me-

jorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, en este sentido, hablar de comunidad implica entender una común unidad, cuyo sello es precisamente el apoyo mutuo, la colaboración, la articulación de competencias complementarias, la dialogicidad y reflexión que a su vez favorecen la desprivatización<sup>2</sup> del aula. Al respecto, es importante recalcar que la tendencia a la desprivatización, no solo se refiere a abrir las aulas, sino también a establecer rutinas de colaboración relacionadas con decisiones y prácticas conjuntas que impacten en el aprendizaje de los estudiantes y es que no solo se trata de observar, sino también de cooperar, colaborar e incluso de participar de actividades de desarrollo profesional. Los docentes que se hacen parte de estas iniciativas logran focalizarse en aspectos específicos de su desempeño y en las necesidades de sus estudiantes asociadas a los desafíos que presenta el currículum, dejándose ayudar por sus pares, por tanto, las CPA representan una modalidad de trabajo que facilita la desprivatización e incrementa la calidad y eficacia de la enseñanza de toda la escuela, propiciando la mejora en base a la reflexión conjunta sobre las prácticas realizadas en el aula.

Como bien plantea Michael Fullan (2014), se requiere desarrollar una cultura de colaboración entre directivos y docentes, para así lograr que los profesores individuales dejen de pensar en “mi sala de clases” y empiecen a hablar de “nuestros estudiantes”. Este proceso de compartir el aula es un terreno que requiere ser potenciado con nuevas competencias profesionales que aporten valor en un espacio de diálogo y reflexión entre profesionales.

El cambio debe construirse desde adentro y no desde fuera, pues el verdadero cambio de la escuela viene cuando podemos aprender del otro, de sus buenas prácticas y eso se refleja en los aprendizajes y desempeños de los alumnos. La escuela se juega en lo que los profesores hacen.

---

2. La desprivatización implica que los docentes observan y son observados por otros profesores, reflexionando sobre su desempeño y teniendo como foco la mejora de la experiencia y de los resultados estudiantiles. Desprivatizar, en un sentido literal, implica que lo privado se hace público, así entonces, las salas de clases, un lugar esencialmente cerrado se abre al escrutinio por parte de otros, sean pares, profesionales de otras disciplinas, líderes escolares, investigadores, etc.

Comprender la potencia transformadora que ofrecen las comunidades profesionales de aprendizaje, exige entender la potencia de un rótulo que en sí aglutina tres grandes conceptos, como lo son; comunidad, profesionales y aprendizaje. Es en este contexto que me parece atingente hacerlo valiéndome de Enriqueta Molina (2005) quien señala que, el término “comunidades de aprendizaje” se usa para describir el fenómeno de los grupos (comunidades) de individuos que aprenden juntos. Los grupos con un propósito compartido se comprometen en interacciones de aprendizaje que no sólo benefician a los individuos, sino también a la comunidad global, pues entre sus miembros se genera disposición a comprometerse en el grupo y reciprocidad que lleva a acciones espontáneas para el beneficio de los otros. En palabras de Flecha, en su prólogo al libro Elboj, Puigdellivol, Soler y Valls (2006), “las comunidades de aprendizaje las construyen en cada barrio y pueblo el alumnado, profesorado, otras y otros profesionales, familiares, voluntariado y tejido asociativo” (p.5).

Construir y sostener un sentido de comunidad entre los profesionales de la escuela, mediante una cultura de aprendizaje, es lo que configura a una escuela como una comunidad profesional de aprendizaje. Al respecto es fundamental comprender que la constitución de las comunidades de aprendizaje puede ser diversa y podemos encontrarnos con comunidades de aprendizaje integradas solo por miembros de la escuela, otras en que también participan miembros del contexto externo y una dilatada gama de variaciones. En el País Vasco, donde más se han desarrollado hasta ahora, hay experiencias interesantísimas<sup>3</sup> que reivindican la idea de que apostar por las comunidades de aprendizaje, es apostar por un modelo educativo que pertenece a la sociedad de la información y que, además, es apostar por una estrategia superadora de las desigualdades educativas, sociales y económicas que en ésta se generan.

---

3. Hace algunos meses atrás y luego de participar de una pasantía centrada en innovación en liderazgo educativo, al alero de la Universidad de Deusto, la cual se encuentra en el País Vasco, pude visitar y conocer de cerca organizaciones educativas como Ibaibe Ikastola y Lauaxeta Ikastola, las cuales se encontraban implementando las comunidades de aprendizaje y apostando fuertemente por la potenciación de comunidades profesionales de aprendizaje.



A la ya mencionada denominación “Comunidades de Aprendizaje”, le sobreviene la expresión “Comunidades Profesionales de Aprendizaje” y la diferencia entre ambas –dirá Molina-, radica en que entenderemos que esta última alude a que son las integradas sólo por profesionales de la enseñanza.

Lo significativo de las comunidades profesionales de aprendizaje, radica en que son los profesores quienes por voluntad se comprometen e influyen unos a otros dentro de un proceso de aprendizaje que tributa al aprendizaje de los estudiantes y a la mejora continua de la institución, es por ello que para promover el cambio en las escuelas, el modelo de las comunidades profesionales de aprendizaje se aspecta como un muy buen modelo de cómo la comunidad escolar puede trabajar y aprender de manera conjunta para diseñar y sostener procesos de mejora poderosos, que comiencen por ampliar los márgenes de actuación profesional de los docentes.

## **Repensar la escuela en clave colectiva**

Krichesky y Murillo (2011) señalan que existen variadas interpretaciones respecto a qué son las Comunidades Profesionales de Aprendizaje y esto torna compleja la labor de aportar una definición mínimamente consensuada, no obstante, algunas de las ideas más difundidas sobre las CPA, permiten comprenderlas desde una visión centrada en los profesores, lo cual implica que pueden definirse como un grupo de personas colaborando y examinando crítica y constantemente su práctica, así mismo, se puede concebir desde una visión centrada en la escuela, lo cual exige entender que una CPA es una escuela comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y creativo, la cual se caracteriza por unos valores y visión en común, en la que prima el liderazgo distribuido y trabajo colaborativo, lo cual propicia la investigación sobre la práctica docente. Finalmente, desde una visión de comunidad escolar más amplia, las CPA también pueden ser entendidas como una concepción más macro que las detalladas anteriormente, pues refiere a entender las CPA como estrategias organizativas que

empoderan a profesores y otros miembros de la comunidad, a aprender y a trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad.

Antonio Bolívar (2014) precisa que, hacer de las escuelas comunidades profesionales de aprendizaje, exige integrar tres dimensiones: una cultura escolar que enfatiza el profesionalismo, hace hincapié en el aprendizaje y otorga un alto valor al trabajo conjunto de docentes indagando sobre las mejores prácticas. Esta integración a la que alude Bolívar, es central al momento de visualizar la escuela como una organización en la cual se logren crear respuestas propias y acordes a la realidad social de esa escuela como organización. De alguna manera, el concepto comunidad profesional de aprendizaje se alza como una perspectiva alternativa a las reformas dominantes cuyos resultados no han sido los esperados, en tanto que han desconocido el territorio y omitido la participación de los y las docentes, voces centrales en cualquier propuesta de cambio y mejora.

Trabajar por el cambio cultural de la escuela, exige potenciar el desarrollo de todos los miembros de la comunidad escolar, favorecer procesos de enseñanza y aprendizaje justos y en justicia social, potenciar la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, promover la colaboración entre la escuela y la familia, expandir el capital profesional del profesorado y el capital social de los estudiantes.

Construir una sociedad más justa<sup>4</sup>, a través de una educación más inclusiva, equitativa y de mayor calidad es una exigencia que, abordada desde las comunidades profesionales de aprendizaje, podría signi-

---

4. La educación es sin duda un motor para el cambio social, es en este sentido que resulta sugerente abordar el liderazgo escolar para la Justicia Social como un enfoque teórico práctico que dialoga coherentemente con la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, esto en tanto que busca conocer y desarrollar un liderazgo en las instituciones educativas caracterizado por la lucha a favor de la consecución de una sociedad más justa, a través del logro de una educación más justa que aporte significativamente a la promoción de la Justicia Social, si un centro educativo se plantea explícitamente luchar contra las desigualdades logrará hacerlo, esto implica que el papel de la escuela respecto a la reducción de las desigualdades depende de lo que haga la escuela y no solamente de una cuestión estructural.

ficar la transformación de la escuela en una gran CPA. Dicho de otro modo, repensar la escuela en el contexto chileno y luego de un sinnúmero de reformas educativas, exige hacerlo en clave colectiva y en presencia de algunas características como liderazgo distribuido, confianza, respeto y apoyo mutuo, responsabilidad colectiva, entre otros. Es por lo anteriormente mencionado, que me inclino por la concepción de Comunidad Profesional de Aprendizaje propuesta por Hargreaves (2008) quien 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. Considero que esta concepción dialoga con la concepción de CPA propuesta por Enriqueta Molina, pero a la vez abarca un espectro más amplio de actores educativos y por ende presenta una potencia transformadora que brinda grandes posibilidades de llevar a cabo mejoras en la escuela, pues implica un cambio sustantivo en las formas de hacer y de sentir lo escolar. Acorde a lo planteado por Hargreaves, construir una comunidad profesional de aprendizaje permea la cultura de toda la escuela pues permite evidenciar qué tanto nos interesan los alumnos, cuán interesados estamos como docentes, qué tan apreciado es nuestro trabajo por nuestros pares o cuánto se interesan nuestros colegas por lo que estamos haciendo con los alumnos, por tanto, el principal aporte de las CPA al proceso de cambio, radica en la focalización en el aprendizaje de los estudiantes y en el uso de evidencias para mejorar colectivamente las prácticas, reconociendo claro está, que estas comunidades no crecen por sí mismas pues requieren ser promovidas y sostenidas por dos condiciones importantes: una es el liderazgo a nivel de escuela y la otra es un sentido compartido de urgencia, un compromiso ético respecto a sentir que hay un problema serio cuando los estudiantes no aprenden.

El cambio no se realiza de manera individual sino de manera colegiada y colaborativa, tremendo desafío para nuestra cultura de enseñanza, caracterizada por el individualismo, el aislamiento y el secretismo, no obstante, esta cultura, que consiste en formas de asociación y modelos de relación, va transitando lentamente de la obstinación por el individualismo a la colaboración y colegialidad.

El propio Hargreaves en una entrevista<sup>5</sup> realizada hace ya más de una década, sostiene que las CPA tienen cuatro dimensiones; la primera es que se trata de un grupo de profesionales, docentes y a veces otros profesionales que no son docentes, que trabajan colaborativamente, no individualmente, entonces lo primero en una comunidad de aprendizaje profesional, es la cultura de colaboración y la estructura que sostiene la colaboración: tiempo y expectativas. Segundo, la mayor parte de esta colaboración se concentra en la enseñanza y el aprendizaje y en cómo mejorarlos: el foco es el proceso educativo en la realidad del aula, de modo que las comunidades profesionales de aprendizaje son espacios donde los docentes y otras personas se encuentran para reflexionar cómo mejorar la enseñanza y el aprendizaje en las clases. Tercero, todos ellos usan evidencia e información como base de sus decisiones, no solo intuición, no sólo experiencia, pues se parte de la convicción de que cuando un niño no puede aprender, no es culpable el niño sino la escuela. La escuela es la que no ha encontrado el camino para hacer que ese niño aprenda, por tanto, en cuarto lugar, está el proceso de revisión regular para considerar cuán efectivo está siendo el docente y cuán efectivos están siendo los cambios que el docente está haciendo en la escuela.

Existe vasta evidencia de que cuando se tiene una comunidad profesional de aprendizaje en la escuela, se crea una gran diferencia en los logros de los alumnos y la brecha entre los estudiantes privilegiados y los que no lo son, se hace más pequeña. El supuesto que subyace a esta estrategia radica en que el conocimiento necesario para mejorar las prácticas de enseñanza existe en las experiencias cotidianas de los profesores. Para alcanzar una mejor comprensión de dicho conocimiento, se requiere de reflexiones críticas y socializadas que hagan de la escuela, un lugar donde todos los estudiantes puedan aprender y donde los profesores aprendan y puedan responder con responsabilidad a las necesidades de todos los estudiantes, escuelas en que los profesores comprendan a sus estudiantes, en donde no sólo se atienda a un tipo de alumno en

---

5. Ver, "El cambio educativo: entre la inseguridad y la comunidad". Entrevista a Andy Hargreaves. Propuesta Educativa, núm. 27, junio, 2007, pp. 63-69.

particular, los de mejores notas o más destacados, sino a todos; una escuela en que profesores y estudiantes se relacionen de modo tal que todos accedan al conocimiento.

## **Transitar hacia la conformación de CPA**

La investigación internacional sostiene que el medio más efectivo para conseguir y mantener la mejora es construir una comunidad de aprendizaje profesional (Bolam et Al., 2005). El desarrollo profesional efectivo acontece en comunidades de practica en los contextos de trabajo, en un aprendizaje colectivo. Liderazgo distribuido, aprendizaje profesional en colaboración y aprendizaje de los alumnos, forman así un soporte donde se asientan las líneas más prometedoras de mejora, por tanto, ante la interrogante ¿qué condiciones deben darse para que una escuela sea o contenga una CPA?, me valdré de Krichesky y Murillo (2011), para hacer alusión a las más relevantes, entre ellas encontramos: valores y visión compartida, condición que alude a que las creencias y los objetivos de los docentes deben ser coherentes con los de la escuela, pues al existir valores y metas compartidas, existe sentido de comunidad. Otra condición fundamental, es el liderazgo distribuido, el cual alude a que, en una CPA diversos profesionales deben desarrollar su capacidad de liderazgo en distintas áreas, tributando así al profesionalismo del equipo docente y propiciando el aprendizaje individual y colectivo, este último vinculado a las necesidades de aprendizaje del profesorado, las cuales se establecen a partir de la evaluación de los resultados de aprendizaje del estudiantado, por tanto, compartir la práctica profesional, es una condición base que propicia la desprivatización y el constante feed back entre los profesores, quienes reflexionan sobre su práctica y desarrollan un aprendizaje colaborativo.

Es vital comprender que el aprendizaje es una actividad social que requiere el desarrollo de una comunidad y para estar activamente implicados en un proceso de mejora, es fundamental que se establezca un clima de confianza, respeto y apoyo mutuo, así prevalecerá una sensación de confianza, contención y seguridad entre los miembros de

la comunidad educativa y esto repercutirá favorablemente en la apertura, redes y alianzas que trasciendan los límites de la escuela y promuevan el pensamiento innovador generando responsabilidad colectiva pues los miembros de las CPA asumirán un sólido compromiso frente a los aprendizajes de todos los estudiantes, apostando sin temor por la innovación y buscando ayuda ante situaciones pedagógicas adversas, en este sentido es relevante destacar que se propicia el dialogo reflexivo, la toma de decisiones compartidas, la planificación y enseñanza en equipo, entre otros. En este contexto, me es inevitable pensar respecto a si las escuelas en Chile, ofrecen las condiciones para desarrollar Comunidades Profesionales de Aprendizaje y puedo reconocer que existen ejemplos de trabajo colaborativo, mediante las Redes de Maestros<sup>6</sup>, las Redes Pedagógicas<sup>7</sup>, entre otras, las cuales han sido experiencias muy valoradas, por la pertinencia de los saberes (metodologías de trabajo, nuevos conceptos disciplinares, instrumentos y guías de trabajo) y por la contención y reconocimiento social que otorgan en medio de múltiples demandas y estresantes jornadas de trabajo, por lo que más bién hablaría de iniciativas que se acercan gradualmente a una CPA y que cuentan con el protagonismo y participación de las y los docentes, no obstante, la escuela sigue siendo mayoritariamente autoritaria, adultocéntrica, jerárquica y sumado a ello, existe desconfianza en la comunidad educativa, pues hay desconfianza en los apoderados, en los estudiantes, en los profesores y es preciso desaprender estos patrones

---

6. La Red Maestros es un Programa del MINEDUC que propicia el apoyo a la docencia y que tiene como propósito fortalecer la profesión docente, mediante el aprovechamiento de las capacidades de las y los profesores acreditados como docentes de excelencia, contribuyendo así al desarrollo profesional del conjunto de los docentes de aula.

7. Son grupos colaborativos de docentes de aula y directivos, de un sector geográfico común o cercano, los cuales participan voluntariamente y trabajan en equipo con el objetivo de hacer propuestas pedagógicas y de gestión institucional que tienen como finalidad mejorar los aprendizajes de los estudiantes Su finalidad es compartir información para reflexionar, discutir, diseñar y evaluar propuestas didácticas y pedagógicas en el marco del currículum vigente y de los objetivos de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas. Por tanto, las redes proporcionan oportunidades para que los docentes vivan experiencias que aporten a su desarrollo profesional.

relacionales autoritarios, pues el desafío para romper el estancamiento, es romper con la pedagogía tradicional y el solipsismo docente, ampliando así, el horizonte a múltiples posibilidades.

Las CPA propician este escenario de múltiples posibilidades, enfatizando en la reflexión respecto a la gestión y apropiación del conocimiento profesional que se construye, haciendo hincapié en las innovaciones y condiciones institucionales de trabajo (entiéndase tiempo, espacios y recursos) y propiciando la rearticulación con los diversos actores del sistema educativo.

Es imperativo que el profesorado conciba su práctica ya no sólo en términos de su trabajo de aula, sino también desde su aporte al desarrollo integral de todos los alumnos, mediante una fuerte implicación con el resto del plantel y con un sólido compromiso frente a la mejora de la institución. (Krichesky, Murillo, 2011, p. 66-67).

La escuela es el lugar clave para el aprendizaje profesional, tanto de los profesores en ejercicio como de aquellos que se inician en la profesión, por tanto, es central comprender que el conocimiento, es una construcción situada resultante de las experiencias vividas día a día por los profesores, por ende, para alcanzar una mejor comprensión de sus alcances, se requiere de la reflexión crítica y socializada.

Aprender –claro está– es un proceso social que requiere de intercambio. Repensar y resignificar la escuela es una exigencia que se configura promoviendo abiertamente el desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje, desafío importante, que exige condiciones organizacionales adecuadas que permitan al profesorado aprender en conjunto y utilizar por ejemplo, el aumento de tiempo no lectivo como una oportunidad para el aprendizaje entre pares, es por ello que democratizar el consejo de profesores y otras instancias no lectivas, son oportunidades reales de propiciar la discusión pedagógica y favorecer el desarrollo del liderazgo docente y directivo convirtiéndolo en factor clave del mejoramiento escolar y de una educación centrada en la justicia social.

Si una escuela no se plantea explícitamente la consecución de una sociedad más justa, contribuirá a la reproducción de las injusticias sociales, por tanto, la educación que se desarrolla esencialmente en el

contexto del aula, exige que el rol de los líderes para la justicia social sea ayudar a mejorar la enseñanza, las prácticas de aula y ayudar a los docentes a desarrollar mejor su trabajo. Precisamente ante este escenario de urgencia por subsanar la desigualdad, las comunidades profesionales de aprendizaje se tornan vitales, pues estimulan el desarrollo de capacidades pedagógicas de los docentes, refuerzan la coherencia del programa de estudios y aumentan el sentido de responsabilidad sobre el aprendizaje de los estudiantes. Una escuela que trabaja para la justicia social, debe, por cierto, abordar la justicia social en sus objetivos, contenidos, metodologías y estrategias de evaluación, al mismo tiempo que funciona y se organiza como una cultura escolar cuya máxima es hacer una escuela de todos y para todos, donde no exista rastro de discriminación o exclusión.

Sí, las escuelas pueden ser sitios para participar en cambios sociales sustanciales, pero tales cambios pueden erosionarse o incluso desaparecer si los movimientos progresistas y los individuos que los constituyen no están constantemente vigilantes, constantemente sintonizados con la necesidad de crear y recrear esas unidades descentradas por las cuales se mantiene andando una política de redistribución y reconocimiento. (Apple, 2018, p.258)

La comunidad se constituye como la unidad básica del intercambio y precisamente en ello radica su complejidad. Somos responsables de nuestras interacciones, de nuestros intercambios y si bien es cierto, la educación no es autosuficiente en ofrecer respuestas, si es absolutamente indispensable, por tanto, pese a visualizar que hay espacios educativos que están sumamente afectados por la desconfianza, es un imperativo ético hacer de la dificultad, oportunidad. En tiempos de dificultad, cada gesto educativo cuenta. Estamos muy desagregados y por tanto debemos construir comunidades de sentido, necesitamos acciones más fuertes, desplazarnos hacia movimientos de educación renovadora más potente, pues hay muchísimas tareas pendientes.

Parece ser que el sistema educativo amplifica las diferencias sociales y culturales de los estudiantes, entonces nuestro rol es construir convicción. Mi nivel de esperanza es alto, sin dejar de reconocer que el desafío es enorme. Hay que comenzar por repensar el sentido de la



escuela, el para qué; hay que dialogar para acceder a un lenguaje que permita la construcción de significados, lenguaje compartido, sistematizado y operacionalizado que tribute a la escuela que queremos.

El contacto entre profesores debe ampliar el horizonte, pues es preciso entrelazar espacios para aprender y convivir en la escuela, solo así se logrará transformar la enseñanza para mejorar el aprendizaje.

Constituir Comunidades Profesionales de Aprendizaje, según Fullan y Hargreaves (1999), será el nuevo camino hacia escuelas más eficaces y que aseguren reales aprendizajes de los estudiantes y de los actores que se comprometen con nuevos roles de colaboración y trabajo profesional. Cada comunidad educativa deberá adquirir las capacidades suficientes para asumir las distintas tareas que requiere liderar una escuela, es por ello que destacan la importancia de la formación continua que deberán tener los profesores líderes, incluyendo la reflexión común sobre sus prácticas pedagógicas.

Robustecer la cultura de aprendizaje favorece la colaboración profesional y propicia el aumento de la capacidad individual y colectiva de los docentes para apoyar la capacidad de enseñanza y aprendizaje de toda la escuela. Esto es precisamente lo que convierte a las CPA en una de las estrategias de reforma más significativa en varios países: “en las CPA los esfuerzos de mejora nacen desde la propia práctica reflexiva de los profesores, y esto no sólo les otorga un especial protagonismo, sino que, a la vez, puede proveer de una gran satisfacción (hoy, muchas veces, ausente) en el desarrollo de su tarea”. (Krichesky y Murillo, 2011, p. 67)

Reconstruir, rediseñar o reestructurar lugares y espacios de trabajo en las escuelas, propiciando el trabajo compartido, permitirá transitar del individualismo a la generación de comunidad. En este tránsito, el rol de los directores hoy, en términos de política pública, es liderar pedagógicamente, pues lo colaborativo no sólo es una estrategia, supone un modo de interpretar el accionar, las relaciones y la toma de decisiones dentro de las organizaciones escolares. El desafío no es menor, pues nos interpela como docentes y a la vez insta a los líderes escolares a enfrentar el reto de generar condiciones organizacionales adecuadas que posibiliten al profesorado aprender en conjunto, entre pares.

Actualmente el trabajo colaborativo entre profesionales de la educación no se da fluidamente como parte de la cultura escolar, es más bien algo sujeto a la voluntad de los docentes, quienes mayoritariamente ejercen una docencia acorde a sus referentes y herramientas didácticas. Es por ello que un gran desafío es desarrollar conocimiento pedagógico común, para lo cual es preciso empoderar y capacitar la profesión docente.

### **Contexto educativo chileno: posibilidades y obstaculizadores**

El reto hoy es transitar de la teoría a la práctica usando el tiempo no lectivo para fortalecer enfoques de enseñanza y la comprensión de cómo aprenden los estudiantes. Como bien plantean Hargreaves y Fullan (2014), el capital profesional de buenos docentes trabajando juntos en cada escuela es el principal activo para transformar la enseñanza. Las políticas educativas en Chile han visualizado esta necesidad, propiciando desde lo teórico, su abordaje en instrumentos como El Marco para la Buena Enseñanza, el cual refiere al desarrollo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje al abordar la importancia de construir relaciones de colaboración con la comunidad educativa trabajando en torno a aspectos propios del quehacer de la escuela.

Así mismo, al revisar los Estándares Indicativos de Desempeño (2014), podemos encontrarnos con que, en la dimensión de Gestión Pedagógica, subdimensión Gestión del Currículum, se plantea que el director y el equipo técnico-pedagógico promuevan entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos conseguidos. También, en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2014), en la dimensión Desarrollando las Capacidades Profesionales, se resalta la implementación de espacios de reflexión en los establecimientos, específicamente en la práctica: “generar condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional” (24). Ello porque tal como se menciona en ese documento, la

investigación ha demostrado que las actividades de desarrollo profesional aisladas y que dependen solo del saber del experto no son efectivas en cambiar la práctica en la sala de clases y por este motivo, se hace un llamado a cultivar y aprovechar la experticia y recursos internos que existen al interior de los establecimientos, ayudando a dar las condiciones para la reflexión sistemática y colaborativa que permita mejorar las prácticas pedagógicas. Finalmente, en la Ley de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903, 2016), también se promueve “la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes, orientados a la adquisición de nuevas competencias y la mejora de los saberes disciplinares y pedagógicos a través de la práctica docente” (p.3).

En lo que respecta a Chile, tanto la Ley de Desarrollo Profesional Docente como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), me parecen insumos tremendamente relevantes al momento de hablar de los facilitadores y obstaculizadores que inciden en la conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje, esto pues el desafío de repensar la escuela, debe ser un proceso ajeno a decisiones verticales. Por el contrario, este debe ser un proceso que se trabaje con la comunidad educativa abordando toda la experiencia escolar. Es esencial contar con equipos directivos con liderazgo pedagógico, los cuales propicien en las escuelas procesos formativos de desarrollo profesional docente que mejoren la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Para lograrlo es indispensable gestionar los tiempos no lectivos de escuelas y liceos.

Dicho esto, los obstaculizadores serían: liderazgo autoritario y burocrático, resistencia al cambio, solipsismo docente, ausencia de visión compartida, escaso tiempo no lectivo, instancias de reflexión asistemáticas, ausencia de liderazgo pedagógico, agobio laboral, educación estandarizada que dificulta avanzar en una concepción educativa integral, así como también la creciente mercantilización de la educación y el progresivo debilitamiento de la educación pública. Al respecto, me parece atinente mencionar que durante el primer semestre del 2019 el Colegio de Profesores de Chile, oficializó un petitorio denominado “Mejores condiciones laborales para mejoras pedagógicas”, el cual se transformó en una sentida demanda por cambios en el desgastado mo-

delo educacional implementado hace ya más de 30 años. El documento solicitaba al Gobierno hacer transformaciones profundas y no meros retoques a un modelo que a luces del profesorado fracasó, pues no cumple con la finalidad principal que tiene la educación y que dice relación con subsanar las desigualdades justamente ahí donde más urge. Desafortunadamente, las demandas no fueron bien recepcionadas y hoy -meses más tarde- nos encontramos envueltos en una crisis sociopolítica que devela no solo la precarización de la vida, sino la brutal desigualdad social. Hoy la sociedad es más consciente de la importancia de distribuir oportunidades, de asegurar que la cuna no determine el futuro y de no tolerar desigualdades asociadas a la vulneración de derechos como condiciones mínimas de una sociedad que busca el desarrollo humano de su población. Hay plena conciencia de que el modelo neoliberal, en la medida que supuso la privatización a gran escala de los derechos sociales, debe ya ceder lugar a otro modelo profundamente redistributivo. John Rawls, en Teoría de la justicia, señala que “las instituciones sociales, o son justas, o hay que reformarlas o abolirlas”, sentencia tajante que Murillo y Hernández rescatan en “Liderando escuelas justas para la justicia social” (2014), pues alude a la importancia que Rawls le atribuye a la justicia social por sobre cualquier otro valor. Aunque el sistema educativo no se encuentra entre las instituciones sociales de las que habla Rawls, no hay ninguna razón para no aplicarle ese criterio. Murillo se pregunta hasta qué punto la escuela es reproductora y legitimadora de las desigualdades sociales o el más importante motor para el cambio social. Y acto seguido, se responde: la respuesta seguramente deba ser aceptar las tres alternativas de forma simultánea: las dos primeras como una inevitable realidad, la tercera como un sueño alcanzable (Murillo, 2014).

## Conclusiones

La preocupación por la búsqueda de alternativas político-pedagógicas para la construcción de escuelas más democráticas y socialmente justas, se vuelve una exigencia y es en este contexto que debemos ser conscientes respecto a que la creación de Comunidades Profesionales

de Aprendizaje en los centros escolares puede ser un empeño complejo y no exento de problemas, dado que sus presupuestos e implicaciones están distantes de las metodologías vigentes en la mayoría de las escuelas. Pese a ello, hay suficientes motivaciones para sostener que se trata de una estrategia de trabajo que merece ser explorada e implementada.

Actualmente los docentes cuentan con más tiempo no lectivo<sup>8</sup>, incremento que está resguardado para la preparación de clases, la evaluación de aprendizajes, fomento del desarrollo entre pares y el trabajo colaborativo, por tanto, solo resta apostar por el trabajo conjunto como objetivo institucional y generar las condiciones para ello. Recordemos que una Comunidad Profesional de Aprendizaje es un trayecto, no un destino predeterminado. Profesionales que comparten una visión, mejoran sus prácticas pedagógicas y los aprendizajes de sus estudiantes, tributan a la mejora de su centro escolar. Cuando se gestionan en los centros escolares instancias permanentes de reflexión, se desarrollan procesos de cuestionamiento de las creencias docentes, estimulando el pensamiento pedagógico y esclareciendo el enfoque de enseñanza que prima en el aula. Es preciso que los líderes escolares tengan un mayor conocimiento pedagógico para así liderar las escuelas de manera efectiva instando al profesorado a reflexionar respecto de su ser y quehacer

---

8. La ley 20.903 establece una modificación progresiva de distribución de las horas lectivas y no lectivas de la jornada docente, desde su implementación la proporción ha sido 75%/25% a 65%/35% para próximamente llegar a una distribución de 60% /40% respectivamente. A contar del inicio del año escolar 2019, las horas cronológicas de docencia de aula para un contrato de 44 horas cronológicas semanales no podrán exceder de 28 horas con 30 minutos, excluidos los recreos, esto tanto para los establecimientos en régimen de Jornada Escolar Completa Diurna como para aquellos con jornada única. Las horas no lectivas según el artículo 69 del Estatuto docente refieren a actividades curriculares no lectivas, vale decir, aquellas labores educativas complementarias a la función docente de aula, relativa a los procesos de enseñanza-aprendizaje considerando, prioritariamente, la preparación y seguimiento de las actividades de aula, la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, y las gestiones derivadas directamente de la función de aula. Asimismo, se considerarán también las labores de desarrollo profesional y trabajo colaborativo entre docentes, en el marco del Proyecto Educativo Institucional y del Plan de Mejoramiento Educativo del establecimiento, cuando corresponda.

docente, reflexión que contribuye a la superación de las barreras que impone la cultura escolar.

En una sociedad bastante atomizada como la nuestra, es urgente desafiar la relación entre educación y poder, transformando a los docentes en un colectivo crítico, pues solo así podremos formar parte activa de posibles transformaciones sociales, culturales y políticas.

La estrategia más eficaz para mejorar tanto el aprendizaje como la enseñanza dentro de la escuela es crear una cultura colaborativa y colectivamente responsable (Louis & Wahlstrom, 2011). Crear culturas que conduzcan a la mejora de las escuelas, propiciando la confianza, el aprendizaje organizacional y la comunidad profesional, es creer que es posible construir un cambio real, cuya sostenibilidad y continuidad exige implicar a todos los actores educativos y trabajar en colaboración poniendo el foco en el aprendizaje más que en la enseñanza, resignificando estructuras organizacionales y también el quehacer docente.

Es en la escuela donde se constituyen relaciones sociales que son fundamentales en la articulación de una nueva sociedad, siendo ésta un agente primordial en el desarrollo social y cognitivo de los sujetos que se integran a la vida social. Creo, lejos de todo tipo de romanticismo, que la educación puede cambiar la sociedad y que las CPA señalan una dirección poderosa hacia donde deberían transitar las escuelas chilenas.

## Referencias

- Apple, M. (2018). ¿Puede la educación cambiar la sociedad? Chile, LOM Ediciones.
- Bolam, R, McMahon, A, Stoll, L, Thomas, S, Wallace, M., Greenwood, A, Hawkey, ...Smith, M. (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. Informe de investigación RR637, Universidad de Bristol. Londres.
- Bolívar, A. (2014). *La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como comunidad de aprendizaje profesional*. Revista Portuguesa de Investigaçao Educacional, vol. 14.
- Castillo, G. (1989). *Innovación Educativa y Programa de Curso*. Santiago, Chile, CPEIP
- Elboj Saso, C., Puigdemívol Aguadé, I., Soler Gallart, y Valls Carol, R. (2016). *Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación*. Argentina, Noveduc - Graó.
- Fullan, M. y Hargreaves. A. (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. México, Amorrortu editores.
- Hargreaves, A. Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid, España, Ediciones Morata.
- Krichesky, G. y Murillo, J. (2011). *Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela*. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 2011, volumen 9, número 1.

- Louis, K y Wahlstrom, K. (2011). *Principals as Cultural Leaders*. The Phi Delta Kappan, 92 (5), 52-56.
- Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Chile. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>
- Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Chile. Recuperados de [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf)
- Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. Marco para la Buena Enseñanza. Chile. CPEIP. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Recuperado de <https://www.cpeip.cl/marco-buena-ensenanza/>
- Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/sistema-desarrollo-profesional-docente/>
- Molina, E. (2005). *Creación y desarrollo de Comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa*. Revista de Educación, núm. 337, pp. 235-250.
- Murillo, F. y Hernández-Castilla, R. (2014). *Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social*. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS), 3(2), 13-32.
- Rawls, J.A. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



Sackney, L.; Walker, K. y Mitchell, C. (2005). *Building capacity for learning communities: schools that work*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 3, núm. 1.