



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**



Facultad de Educación

Magíster en Gestión y Dirección Educacional

**“COMUNIDADES PROFESIONALES DE
APRENDIZAJE, CONDICIONES PARA SU
INSTALACIÓN EN LA ESCUELA SANTA CLARA”**

**Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y
Dirección Educacional**

Por Adrián Délano Briceño

Director de Tesis: Sergio Quevedo Ramírez

Profesor Informante: Gustavo Cuadra Charme

Santiago, Chile

septiembre de 2015

INDICE

1. Introducción	7
2. Objetivo de la Investigación	10
3 Marco Situacional	11
3.1. Proyecto Educativo de la Escuela Santa Clara	11
3.2. Caracterizando nuestra Escuela	11
3.3. Una Escuela con espiritualidad	13
3.3.1. La Fraternidad	13
3.3.2. Relación dialógica	14
3.4. Caracterización de los alumnos, alumnas y familias	15
3.5. Dirección de la Escuela y ambiente escolar	16
3.6. Caracterización de los docentes	17
3.7. Cultura profesional	19
3.8. Resultados académicos	23
3.9. Trabajo Interdisciplinario	26
3 Marco Teórico	28
3.1. El Cambio Educativo	28
3.2. El Mejoramiento educativo	29
3.2.1. <i>Eficacia Escolar</i>	29
3.2.2. <i>Factores de Mejora Escolar</i>	32
3.2.2.1. Cultura y Microcultura Escolar	32
3.2.2.2. Liderazgo	34
3.3. Comunidad de Aprendizaje	40
3.3.1. <i>Antecedentes Históricos</i>	41
3.3.2. <i>La Escuela También Aprende</i>	42
3.4. Comunidades Profesionales de Aprendizaje	42
3.4.1. <i>Elementos Constitutivos de la C.P.A.</i>	44
3.4.2. <i>La C.P.A. como Estrategia de Innovación</i>	46
5 Marco Metodológico	49
5.1. Planteamiento de la Investigación	49
5.2. Enfoque Metodológico	50
5.3. Diseño de la Investigación	51
5.4. Diseño Muestral	53
5.5. Técnicas de Recopilación de la Información	54
5.6. Variables de Estudio	57
5.7. Ejecución de Diseño de Investigación	60

6	Resultados para la instalación de una CPA en la Escuela	61
6.1.	Sentido de Comunidad	61
6.1.1.	Valores y Visiones	61
6.1.2.	El rol de la Escuela en la Comunidad	62
6.1.3.	Construyendo juntos comunidad: Dirección-Profesores	64
6.2.	Aprendizaje Docente	65
6.2.1.	Aprendiendo de San Francisco y Santa Clara	65
6.2.2.	¿Cómo podemos mejorar?	66
6.2.3.	Aprendiendo juntos	67
6.2.4.	Desarrollo profesional	68
6.3.	Trabajo Colaborativo	69
6.3.1.	Compartiendo la vida	69
6.3.2.	Trabajando colaborativamente	71
6.3.2.1.	¿Trabajo en equipo o colaborativo?	72
6.3.2.2.	¿Qué favorece y qué dificulta el trabajo colaborativo?	73
6.3.3.	Desarrollo de habilidades y Competencias	74
6.4.	Innovación	75
6.4.1.	Trabajando Juntos	75
6.4.2.	Recursos y sus usos	77
6.4.3.	Redes y Alianzas	78
6.5.	Rendimiento escolar	79
6.5.1.	Impactando a la Comunidad	79
7	Interpretación y Conclusión	81
8	Sugerencias para la instalación de una CPA en la Esc. Sta. Clara	85
10	Bibliografía	91
11	Anexos	95

DEDICATORIA

A mi madre a quien le debo lo que soy
y cuyo recuerdo me acompañó en esta aventura.
También a Francisco y a toda mi familia,
quienes me han alentado
a seguir trabajando por mi vocación

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los profesores, mis amigos y al equipo de la
Coordinación Académica de la Escuela Santa Clara,
que con su cariño y comprensión estuvieron
siempre presentes en los momentos difíciles
y compartieron la riqueza de sus experiencias.

RESUMEN

Durante las últimas décadas se han buscado y desarrollado innumerables programas que buscan el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos y alumnas, ya sea a través de impulsar sucesivas reformas educacionales a nivel de país o a partir de experiencias particulares de escuelas o grupos de ellas.

Se necesita articular ciertos factores o condiciones para que el cambio y la mejora escolar se hagan efectiva.

Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje aparecen como una estrategia de trabajo a nivel docente que incorpora elementos esenciales para lograr una mejora sustantiva en la calidad de la educación de las escuelas, como es el liderazgo distribuido, el trabajo colaborativo, el desarrollo profesional entre pares de acuerdo a las necesidades de los alumnos, la investigación, la reflexión sobre las prácticas educativas desarrolladas en el aula, etc.

La experiencia de trabajo colaborativo no siempre es fácil entre los docentes que son formados para el trabajo aislado en el aula, por ello impulsar una nueva cultura de trabajo entre los docentes para mejorar los aprendizajes de sus alumnos es una tarea ineludible para las escuelas del siglo XXI.

Este trabajo tiene por objetivo identificar los elementos constitutivos para la construcción de una Comunidad Profesional de Aprendizaje en la Escuela Santa Clara de Placilla, Comuna de Valparaíso, que busca hacerse cargo de los desafíos que se le presenta.

Por la naturaleza propia de esta investigación, se ha utilizado una metodología del estudio de casos, enmarcado en una investigación de tipo cualitativa.

Los resultados permiten recabar los elementos propios de la cultura docente de la Escuela Santa Clara para identificar los aspectos claves en la constitución de una Comunidad Profesional de Aprendizaje al interior de la escuela.

Abstract

During the last decades, it has been searched and developed several programs that look for improving students learning, either through imposing educational reforms to all schools in the country, or depending on the experience that every school has in its inner system.

It is needed to articulate some factors or conditions for and effective change and improvement.

The Professional Learning Communities seem to be as an strategy in teacher's level, that incorporate essential elements for getting a substantive improvement in terms of quality in the education given by schools, like the distributed leadership, collaborative work, professional development among teachers according to the needs of students, investigation, reflection about teaching practices developed in the classroom, etc.

The experience of collaborative work is not always easy among teachers that are trained for isolated work in classroom. That is why to develop a new work culture among teacher for improving learning in their students is an ineludible challenge for the XXI century schools.

This research has the objective of identify constitutive elements for the construction of a Professional Learning Community in Santa Clara School in Placilla, Valparaíso, school that is looking for being responsible of the challenges that are presented in its everyday situations.

Because of the nature of this research, case study methodology has been used framed in qualitative research.

The results allow us to get proper elements of teachers' culture in Santa Clara School, to identify important aspects of the constitution of a Professional Learning Community inside the school.

1. Introducción

La educación está en crisis. Desde hace algunos años hemos estado escuchando a distintos actores sociales sobre esta crisis que afecta no solo al sistema educativo chileno, sino que es un problema que está afectando a nivel global a la mayoría de los países. “Durante los últimos años, especialmente a partir del movimiento de los estudiantes secundarios en el 2006 –la llamada “revolución pingüina”– la discusión sobre la educación en Chile se ha vuelto intensa y en ocasiones apasionada” (Bellei, C. et al, 2010).

Con relación a nuestro país, Rodrigo Cornejo (2006) expone que “A comienzos de la década de los ’80, en el contexto del régimen dictatorial, Chile fue escenario de un experimento educativo radical. Este consistió en la aplicación de principios neoliberales básicos a las políticas educacionales. Entre otras cosas este experimento contempló la aplicación de un sistema generalizado de subsidios estatales portables para los alumnos del sistema escolar, independientemente de si ellos asistían a establecimientos de administración pública o privada”. Esto, trajo como consecuencia una “pauperización del trabajo docente, disminución del gasto público en educación, inequidad en los resultados educativos, crisis de la educación pública y, en términos más amplios, un proceso generalizado de pérdida de fe y sentido por parte de los actores educativos (alumnos, docentes, padres y apoderados) en el sistema escolar.” (Cornejo, 2006).

Un cambio y una mejora en la educación de nuestras escuelas es posible. Para ello, se necesita de una cuota de fe en tantos hombres y mujeres que cada día aportan un poco de sus vidas para hacer posible y alcanzable una educación de calidad para tanto niños y jóvenes de nuestro país. Lo anterior pasa por un personaje clave en la educación: el profesor (a).

Este trabajo de tesis busca aportar con un modelo de desarrollo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), con el firme convencimiento que un mejoramiento en el trabajo diario de los profesores en estas comunidades, entendidas como espacios de crecimiento intelectual y profesional, permitirá un mejoramiento en su quehacer profesional y mejoras en los aprendizajes de los estudiantes.

El mundo al cual deben enfrentarse los estudiantes hoy demanda de nuevas y mayores capacidad y habilidades para responder a los constantes desafíos a los que se verán enfrentados en la vida laboral o académica de su futuro cercano.

En estos últimos años la atención de las políticas públicas y de la sociedad de nuestro país, ha estado puesta en el mejoramiento de la educación. Sin embargo, a pesar de las distintas reformas adoptadas, seguimos discutiendo respecto a la calidad de la educación. Por ello, cabe preguntarse si todos los esfuerzos realizados y los que actualmente se discuten han apuntado o apuntan efectivamente mejorar la calidad de nuestra educación.

Por esto se debe producir un cambio en la forma en que los docentes deben entender el proceso educativo. Mantener el esquema de la era industrial no sirve para la nueva forma de entender y conquistar el mundo. La educación juega un importante papel en la reconfiguración de la sociedad y por ello, debe alinearse a la era de la información.

Ante este horizonte aparecen en la experiencia educativa las Comunidades Profesionales de Aprendizaje como un estrategia interesante en la formación de los profesores, que no sólo lograría cambios en la forma en que los docentes aprenden de sus pares, sino también como ellos son generadores de cambios en la cultura escolar de toda una comunidad educativa y, por tanto, en el aprendizaje de los alumnos y alumnas.

El crear una cultura de aprendizaje en los docentes es una tarea que no siempre es fácil de llevar a la práctica. Por ello, se hace necesario un estudio detallado de la cultura de la comunidad educativa donde se va a desarrollar esta estrategia, de manera, que promueva un cambio cultural que afecte a toda la comunidad educativa en general y a cada uno de sus miembros en particular.

Pensar y soñar la escuela como un espacio de aprendizaje para cada uno de sus miembros, se alinea a los principios de la equidad, calidad y

justicia social que requieren los distintos actores del mundo estudiantil de nuestro país y que se vuelve urgente a cada persona que forme parte de una comunidad educativa, ya que “el desafío de lograr una educación de mejor calidad es transversal al sistema escolar chileno y en ningún caso exclusivo de las escuelas públicas” (Bellei, 2010)

De acuerdo con Posner (2004) las “comunidades de aprendizaje... fomentan las relaciones positivas y permiten que se escuchen y sean reconocidas todas las voces por medio de la movilización de los recursos humanos que conforman la escuela y la comunidad...”, por ello, es fundamental que dichas comunidades sean espacios de participación democrática y aprendizaje colaborativo en búsqueda de la mejora escolar y de la calidad de la educación, en especial para sus profesores que en esta estrategia deben buscar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

La mayoría de la experiencias de la CPA las encontramos en el mundo anglosajón, especialmente en USA e Inglaterra; sin embargo, nuestra intención es idear un modelo que se ajuste a la realidad chilena y que pueda ser implementado en cualquier escuela que tenga profesores y, en especial directivos, que estén dispuestos a dar pasos importantes, desde sus propias experiencias en la conformación de la escuela como un espacio de enseñanza y aprendizaje más inclusivo y democrático.

En el presente trabajo el lector encontrará la experiencia de trabajo de los profesores de la Escuela Santa Clara y la búsqueda de elementos o características que se acercan a lo que la literatura denomina Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Constituirse en una comunidad es una tarea que requiere una decisión de hacer mejor lo que hacemos al interior de la escuela.

La escuela persigue entregar una educación integral. Para ello, necesita reformular entre otras cosas, la forma en que los profesores enseñan y aprenden. Por ello, las experiencias de las CPA son una buena oportunidad de lograr estos objetivos. A través de entrevistas, podremos conocer cuáles son los elementos que deben trabajarse para abordar los desafíos que la nueva institucionalidad educativa y el entorno próximo le plantean.

2. Objetivo de la Investigación

El desarrollo profesional de los docentes se convierte en una cuestión de suma importancia cuando queremos mejorar la calidad de los Aprendizaje de los alumnos y alumnas de nuestra escuela. Muchas de las características descritas en la bibliografía relativa al tema indica que esta estrategia de mejora puede ayudar al logro de mejores aprendizajes, si los profesores se convierten en gestores de un perfeccionamiento (aprendizaje) permanente y de una cultura de trabajo colaborativo.

El Objetivo de esta investigación, por tanto es:

Identificar los elementos constitutivos de un modelo de Comunidad Profesional de Aprendizaje que aporten al cambio y al mejoramiento de la calidad de la enseñanza de los docentes del Colegio Santa Clara.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

1. Establecer los valores y visiones que poseen los docentes para la instalación de una comunidad profesional de aprendizaje.

2. Identificar los elementos que favorecen y dificultan el trabajo colaborativo para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

3. Relacionar la formación profesional entre pares con el aprendizaje de los alumnos para mejorar la calidad de la educación que entrega el colegio.

3. Marco Situacional

3.1. Proyecto Educativo de la Escuela Santa Clara.

El Proyecto Educativo de la escuela define a los integrantes de ella como una comunidad educativa remarcando la importancia de vivir los valores franciscanos en la formación de los alumnos y en la relación que deben tener los miembros de esa comunidad. Para efecto de este trabajo el PEI nos ilumina respecto a cuál debe ser el actuar al interior de la comunidad de profesores, quienes deberán propender al trabajo en comunidad y a reflexionar su acción educativa, como lo dice en su apartado respecto al perfil del profesor:

“3. Desempeñar sus funciones con profesionalidad, mejorando constantemente la calidad de las técnicas educativas, así como su preparación personal...

5. Aceptar el proceso de reflexión y evaluación permanente sobre su acción educativa y pedagógica para ponerla cada vez más acorde con los objetivos del Colegio.” (PEI, Colegio Santa Clara, 2010)

3.2. Caracterizando nuestra escuela

La presente investigación, se desarrolla en la Escuela Santa Clara que se ubica en un sector de la localidad de Placilla de Peñuelas, perteneciente a la Comuna de Valparaíso. Creada en el año 1997 como respuesta a la necesidad de las madres participantes de un taller de manualidades, recién el año 2008, crea el Nivel de Educación Media completando así todos los niveles (Prebásica a 4º Medio). Muchas de las familias optan por la matrícula en la escuela por su carácter confesional y su gratuidad. Un gran número de ellas, de acuerdo a la encuesta SIMCE, pertenece al nivel socioeconómico medio. Existe un curso por nivel de prekinder a Cuarto año Medio.

La variación de su matrícula se puede observar en el siguiente cuadro:

Niveles	Año 2011			Año 2012			Año 2013		
	Nº Alumnos	Nº Cursos	Alumnos por Curso	Nº Alumnos	Nº Cursos	Alumnos por Curso	Nº Alumnos	Nº Cursos	Alumnos por Curso
Educación Parvularia	70	2	35	75	2	38	75	2	38
Educación Básica	333	8	42	333	8	42	334	8	42
Educación Media	142	4	36	162	4	40	157	4	39

Cuadro1

El Colegio se declara sin fines de lucro y en su autorización de funcionamiento se establece que es una escuela particular gratuita e inclusiva a toda la comunidad, tiene gran apoyo de sus padres y apoderados como también de la comunidad educativa.

La localidad en los últimos 10 años ha visto un gran crecimiento inmobiliario, especialmente en la zona de Curauma, zona destinada a familias de altos ingresos económicos. Para dar respuesta a las necesidades educativas se han creado colegios particulares pagados y particulares subvencionados, todos de carácter no confesional, por lo que la Escuela Santa Clara es el único con este carácter.

Esta característica la ha posesionado en la localidad teniendo cada año una importante demanda de matrícula.

La escuela funciona en dos locales, distantes dos cuadras. Esta situación no ha ayudado mucho a la convivencia de los alumnos y profesores, pues la mayoría de las actividades se realizan de forma separada, siendo una de las quejas más escuchadas por parte de los profesores.

La infraestructura de la escuela cumple con los requisitos exigidos por le Mineduc y se mantienen en perfectas condiciones. En el nivel Básico, las salas cuentan con un aparato de televisión y proyector, que permite conexión a computadores personales; una sala de computación con 20 PC y proyector. Las salas de clases cumplen con las características exigidas por el Mineduc, sin embargo, por el alto número de alumnos por sala (promedio 40 alumnos) no siempre son adecuadas para el trabajo escolar, especialmente, el grupal.

3.3. Una Escuela con espiritualidad.

La escuela está dirigida por las Hermanas Franciscanas de la Enseñanza de la Tercera Orden Regular de San Francisco y derivan su origen de la comunidad que surgió del carisma franciscano de la Madre Francisca Antonia Lampel en Graz, Austria en 1843. La Madre Jacinta Magdalena Zahalka continuó este carisma en una nueva fundación en Bohemia en 1888.

Es una congregación religiosa de derecho pontificio y desarrollan su trabajo pastoral en diversos apostolados en Chile, Estados Unidos, Republica Checa, Eslovaquia, Italia, India, Kazakhystan y Kyrgyzstan.

La Comunidad Religiosa que está a cargo del colegio la componen dos hermanas, quienes han tratado de impregnar del carisma franciscano en todo el quehacer escolar. Sin embargo, no todos los docentes promueven estos valores, aunque si los respetan, ya que no todos profesan la religión católica. Una de las características de los franciscanos es la vivencia de la fraternidad.

3.3.1. La Fraternidad.

Existen cinco ejes que organizan la experiencia franciscana en el encuentro con Jesucristo: la pobreza, la minoridad, la eclesialidad, la cortesía y la fraternidad.

La fraternidad es un concepto muy propio de las comunidades franciscanas desde sus orígenes. San Francisco, señala en su testamento: "... el Señor me dio hermanos..."; con esto el santo expresa la importancia que tiene el otro, pues no lo ve como otro cualquiera, sino como un hermano al cual lo une un padre común. De aquí nace el sentido más profundo del concepto de comunidad.

En la fraternidad franciscana no cuentan las relaciones funcionales, sino las interpersonales, "la reciprocidad va más allá de las palabras, pues el verdadero amor fraterno se manifiesta sobre todo en las obras". (Arredondo, 2005).

"En el proyecto formativo de Francisco hay un gran equilibrio entre el espacio que se reconoce al individuo, a sus necesidades, deseos y sueños, por una parte, y la libre integración en la fraternidad, con sus necesidades, valores y modelos de vida, por otra" (Fr. Freyer, 2013)

3.3.2. Relación dialógica

"La relación dialógica fraterna tiene una connotación muy significativa para propiciar el respeto, la participación, el reconocimiento y la aceptación. Esta actitud pedagógica se concreta en la pedagogía de la fraternidad, donde se concilian lo divino y lo humano, fundamentados en el amor" (Arredondo, 2005).

Es precisamente en este amor donde podemos afirmar que se halla el secreto del estilo pedagógico de Francisco: "en ser padre y madre para cada uno de sus hermanos" (Testamento de San Francisco)

"La vida fraterna expresada en la capacidad de vivir con los otros como hermanos, de abrazar la gran familia franciscana y de estar en hermandad con todos los pueblos; tener capacidad de desarrollar relaciones interpersonales positivas con hombres y mujeres; tener una apertura y receptividad hacia nuevos valores, actitudes, perspectivas y experiencias; tener capacidad para aceptar, vivir, dialogar y trabajar con otros, incluso de culturas diferentes; cultivar un espíritu profético, misionero y ecuménico" (Arredondo, 2005)

Estas características descritas son de gran importancia cuando pensamos en una Comunidad profesional de Aprendizaje en la escuela, pues le dan un sello distintivo a la experiencia comunitaria del aprendizaje, especialmente entre pares.

3.4. Caracterización de los alumnos, alumnas y familias.

La escuela tiene un Índice de Vulnerabilidad Escolar del 48% y un buen número de alumnos y alumnas tienen serias dificultades de aprendizaje, las que se trabajan a través de un programa de atención psicopedagógica en la sala de clases. Respecto a la derivación a especialistas por problemas de déficit atencional u otros que interfieran en el aprendizaje de los alumnos y alumnas, los padres son reacios a éstas, pues comentan que no están disponibles a que sus hijos sean drogados, además de que no contar con los medios económicos para la compra de los medicamentos, en los casos que les sean prescritos.

La participación de los apoderados en el proceso escolar en muchos casos se identifica con estudios realizados en esta área, como se expresa en el estudio ***“¿Quién dijo que no se puede?”*** “Los apoderados también reconocen que su participación es baja y que son muy pocos los que realmente se involucran en el trabajo de la escuela. No obstante, desde su particular visión, todas las escuelas han avanzado en esta línea. La incorporación de los padres y apoderados a la comunidad escolar es una alianza que se construye”. (Bellei et al, 2004).

La zona de influencia de la escuela cubre un importante número de familias que buscan la educación basada en valores católicos y la gratuidad de la educación. La extracción social del alumnado es variada, aunque predominan familias de nivel socioeconómico medio, especialmente de personas que desarrollan sus labores en servicios en la localidad: supermercados, asesoras de hogar y otros.

La escuela cuenta con un curso por nivel desde el I Nivel de Transición al Cuarto año Medio. El promedio de alumnos por curso es de 40

alumnos. La demanda por matrícula es mayor a la oferta que posee el colegio, ya que por su gratuidad y su opción religiosa, se convierte en una alternativa real frente a los colegios particulares subvencionados con pago compartido de la localidad.

La escuela no cuenta con registros socioeconómicos de las familias a las que atiende. El dato que posee es el que se obtiene a través del informe de las Pruebas Simce que, a pesar de variar en los distintas pruebas, se puede clasificar como medio y con un índice de vulnerabilidad entre el 36% y el 61%. La percepción de los docentes es distinta a los datos declarados. Su entorno físico corresponde a una localidad semi-urbana en su entorno próximo, Sin embargo, el fuerte crecimiento inmobiliario del Sector Curauma, ha dado origen a sistemas habitacionales de villas y condominios. La localidad cuenta con un Centro de Salud Pública (consultorio), retén de Carabineros, una Delegación Municipal, supermercados y una Parroquia.

3.5. Dirección de la escuela y ambiente escolar

La dirección de la escuela trabaja para lograr un ambiente escolar basado en el respeto y la mutua cooperación entre los distintos estamentos que la componen, que permita el desarrollo de las actividades académicas y administrativa, en la búsqueda de una escuela efectiva. Esto se traduce en la creación de un ambiente tranquilo, ordenado y limpio.

El programa de Convivencia Escolar trata de responder a las necesidades de los alumnos y de tener claridad respecto a los derechos y deberes de cada uno. Por su carácter confesional, en la escuela existen una serie de ritos religiosos y académicos liderados por sus directivos (religiosos y laicos), que ayudan a mantener un ambiente de convivencia adecuado; las actuaciones disruptivas de los alumnos son tratadas de manera directa con los alumnos y apoderados involucrados, logrando cambios en el corto o mediano plazo.

Para la dirección de la escuela garantizar un ambiente escolar sano ayuda a mejorar los aprendizaje de los alumnos, pues cree que el clima de convivencia juega un papel importante en el sector en el que la escuela se ubica, ya que se han tenido experiencias de maltrato de muchos de los

padres, además del “abandono” que sufren muchos de los estudiantes a causa del trabajo de ambos padres.

La dirección de la escuela busca constantemente la optimización de los recursos dotando, especialmente, de elementos tecnológicos en cada una de las salas de clases y en los laboratorios de ciencia y computación.

La optimización de los procesos de aprendizaje son una constante en las conversaciones que el equipo de dirección tiene, aunque reconoce que no ha habido un trabajo sistemático en este sentido.

En la búsqueda de mejora de los resultados académicos, se postuló durante el 2014 a la SEP, como una manera de obtener recursos adicionales por la cantidad de alumnos en estado de vulnerabilidad que la escuela atiende. En este período nos encontramos finalizado el proceso de diagnóstico y se trabaja en las metas e implementación de planes de mejoramiento educativo.

Dentro de las preocupaciones de la Dirección de la Escuela está la preparación de las clases de parte de los profesores. Esta ha hecho un esfuerzo aumentando algunas horas para la preparación de material y planificación de las actividades académicas de los docentes de educación media. En términos reales los profesores ocupan un promedio de un 70% de las horas frente al aula y un 30% para reuniones, trabajo de planificación y corrección de pruebas.

3.6. Caracterización de los docentes

“En las propuestas y experiencias de innovación se aboga por el intercambio de conocimientos y experiencias entre colegas (“aprender juntos”) como uno de los medios más enriquecedores y con mayor incidencia en el desarrollo profesional docente” (Bolívar, A., 2008). Desde esta premisa es que partimos por describir la intención de este trabajo. No hay otra razón que buscar aquellos elementos que permitan que los profesores puedan aprender juntos para entregar una educación más adecuada a los nuevos requerimientos del siglo que ha comenzado.

Se debe señalar que los docentes de la escuela trabajan en dos locales que están distantes uno del otro. En el edificio de Básica funcionan la prebásica y desde el primer año al sexto básico. La característica principal es que la mayoría de los docentes son mujeres. El promedio de edad es de 40 años y con un promedio de permanencia en sus labores de 10 años. Las relaciones al interior de este local son en general buenas. Las profesoras tienden al trabajo aislado, sin mayores conexiones entre ellas para la planificación o preparación del material de trabajo docente. Sin embargo, si existen espacios en los que trabajan juntas: las actividades generales de los alumnos.

En el local de Educación Media funcionan de Séptimo Básico a Cuarto Medio, desarrollan sus labores 16 docentes de distintas asignaturas. El promedio de edad es de 31 años. Todos poseen título universitario en la especialidad que imparten. Si bien tienen mayor disposición a los cambios y al trabajo en grupo, la mayor parte de su trabajos es aislado. Les cuesta trabajar colaborativamente y cuando lo hacen es para una acción pedagógica puntual, como es la realización desde el año pasado de las ferias educativas por área (humanista y científica).

Su compromiso docente con los alumnos se nota, pues existe una gran preocupación por el desempeño de los alumnos, especialmente por aquellos que les cuesta más. Sin embargo, no suelen pedir ayuda, más allá de comunicar alguna situación determinada.

Hasta hace algunos años no había ningún tipo de control respecto a lo que las profesoras realizaban dentro del aula de parte de la Dirección de la Escuela. Esto se ha ido mejorando en los últimos años al constituir la Unidad Técnica Pedagógica que estableció ciertos parámetros de control respecto del avance de los alumnos y el análisis de las pruebas estandarizadas.

En la actualidad cuenta con 31 profesores y 4 Directivos (de los cuales dos son religiosas), 6 Asistentes de la Educación, que atienden a un número de 565 alumnos, distribuidos en Educación Parvularia, Educación Básica y Enseñanza Media, ubicados en dos sedes separadas.

3.7. Cultura Profesional

Se puede definir la cultura profesional como aquel conjunto de prácticas, creencias, ideas, expectativas, rituales, valores, motivaciones y costumbres que definen una profesión en un contexto y en un tiempo dado.

La práctica profesional docente en la escuela, ha estado marcada por la individualidad, es decir, por el trabajo aislado de los profesores y profesoras. El modelo de un profesor(a), una asignatura, un curso, una sala, un año lectivo ha conducido a vivir la profesión como un ejercicio individual de intervención. Por tanto, al momento de evaluar el éxito en algunas áreas o actividades pedagógicas, este se hace de forma individual (cada profesor se siente bien o mal con su grupo de alumnos, en su asignatura tienen buenas o malas calificaciones...), no existe una consideración del éxito colectivo, como responsabilidad de toda la comunidad educativa y no sólo de ellos. Los profesores tienden a no valorar la ayuda que los padres pudieran aportar en el éxito de los estudiantes o en el trabajo de otras profesoras para desarrollar las habilidades necesarias para el aprendizaje. Sin embargo, cuando los resultados de pruebas externas no son positivos, la tendencia de los profesores es a culpar de los malos resultados a los alumnos, a la familia u otras razones.

Las profesoras de Educación Básica no se relacionan pedagógicamente con profesores de Educación Media; en general soy muy celosas de su trabajo, muy rara vez comparten sus experiencias efectivas. Al entregar los cursos a otra profesora no sistematizan la información de los alumnos y sus planificaciones son producto de un trabajo solitario.

En general en el trabajo docente se hacen esfuerzos por mejorar los aprendizajes a través de estrategias novedosas, pero de forma aislada y sin espacios para la reflexión y la evaluación de esas experiencias. Existen una serie de situaciones que no permiten que todos los alumnos obtengan buenos resultados y que los profesores no tengan una cultura colaborativa que mejore la calidad de la enseñanza. Entre ellas podemos mencionar:

1. No hay colaboración docente en el desarrollo conjunto de materiales y/o planificaciones.

2. Las actividades interdisciplinarias no están afianzadas.
3. Poca confianza para pedir ayuda en temas pedagógicos. Sólo se limitan a problemas de convivencia y disciplina.
4. No existe autoevaluación frente a los malos resultados evaluativos.
5. Los pedidos de ayuda se centran en el alumno y no en la debilidad profesional.
6. Falta de proyectos de innovación.
7. Comunicación y confianza establecida en base a vínculos personales y no profesionales.
8. Liderazgo unipersonal.
9. No existe corresponsabilidad de los éxitos o fracasos.
10. Débiles relaciones de reciprocidad.
11. Falta de espacios para la colaboración.
12. Falta de reflexión sobre la práctica docente.

Otro aspecto a considerar en la cultura escolar que se vive al interior de la escuela es que muchos profesores no visualizan la necesidad de perfeccionar sus conocimientos y, si lo hacen, es de forma muy autodidacta. En muchos casos se observa que al sugerirles una innovación, responden que las cosas resultan como siempre se han hecho.

La formación docente en nuestro país se ha caracterizado por la racionalidad técnica bajo el dominio del pensamiento científico moderno como forma de concebir y manipular el conocimiento, que permiten que las teorías sean aplicadas sin tener en cuenta, muchas veces, los problemas concretos que vive la sociedad. Así, el profesor se convirtió en simple expositor de teorías sin mediar de parte de él una interpretación de dichas teorías. No hay mucha disposición para reflexionar sobre teorías pedagógicas y sus propias prácticas. Cuando se discute en consejo de profesores una temática relacionada con estas teorías, en general, son profesores de educación media quienes tienen alguna postura. Las profesoras de Educación Básica, en general, no participan en la discusión. Cuando se les propone grabar una clases, en forma voluntaria, para analizar los momentos de ésta y discutir los aciertos y las falencias con un sentido de aprendizaje, se sienten intimidados, pues la respuesta a esta propuesta es nula. Pareciera que no hay capacidad de autocrítica y temor a recibir retroalimentación de otro colega. Nos encontramos muchas veces con profesores que su mayor preocupación es tratar de cumplir con el curriculum

nacional en toda su extensión, sin tener en cuenta las necesarias adaptaciones a la realidad de los alumnos que atiende. También esto se ve reflejado en el momento de la planificación del trabajo pedagógico de muchos profesores, ya que muchas veces son instrumentos que no responden a las necesidades reales de los alumnos que se están atendiendo y con nula reflexión con otros docentes del nivel o área.

Conscientes de estos problemas, los profesores de la escuela hemos intentado adoptar un esquema de reuniones de trabajo de la Jornada Escolar Completa, destinando tres de cuatro reuniones para analizar, evaluar y compartir nuestras experiencias educativas. Sin embargo, la participación de los docentes es muy pasiva, caemos en lo burocrático del sistema escolar y discutiendo o acatando simplemente las nuevas normas emanadas por el Mineduc y otras nuevas instituciones.

A través de este trabajo grupal intentamos que la labor del docente no se convierta en una tarea solitaria, sino crear la necesidad de contrastar con otros profesores la validez de teorías o conocimientos.

Frente a esta situación de aislamiento docente, se hace necesario la búsqueda de formas de trabajo más cooperativas que ayuden a enfrentar al docente a su realidad curso o escuela y busque, junto a sus colegas, formas innovadoras de enseñanza para lograr mejoras sustanciales en los aprendizajes de los estudiantes que les permita obtener las herramientas y habilidades necesarias para enfrentar los desafíos de la era del conocimiento.

El 100 % de los profesores y profesoras están titulados de alguna universidad reconocida por el Estado y cumplen con los requerimientos establecidos para ejercer en una escuela subvencionada por el Estado.

El colegio no cuenta con una política de incentivos, sin embargo, en el último año muchos de los profesores y profesoras se sienten motivados a mejorar sus prácticas desarrollando algún tipo de perfeccionamiento. Del total de profesores sólo el 29% ha hecho un curso de perfeccionamiento durante los dos últimos años, mientras que el 71% de ellos no ha tomado un curso de perfeccionamiento. Los profesores exponen que entre las razones

para tan bajo porcentaje es no contar con los recursos económicos y la falta de tiempo para realizarlos.

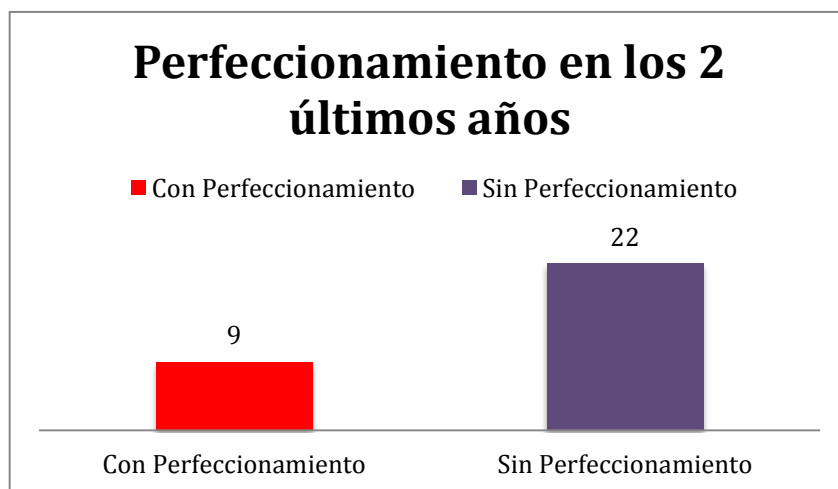


Gráfico 1

Sin embargo, a partir del 2012, el interés por perfeccionarse ha ido en aumento. Hoy contamos con cuatro profesores que cursan distintos estudios de postgrado (magister) en distintas universidades de Valparaíso y Santiago. Esta es una gran esperanza para afianzar un modelo de aprendizaje permanente entre los docentes del colegio.

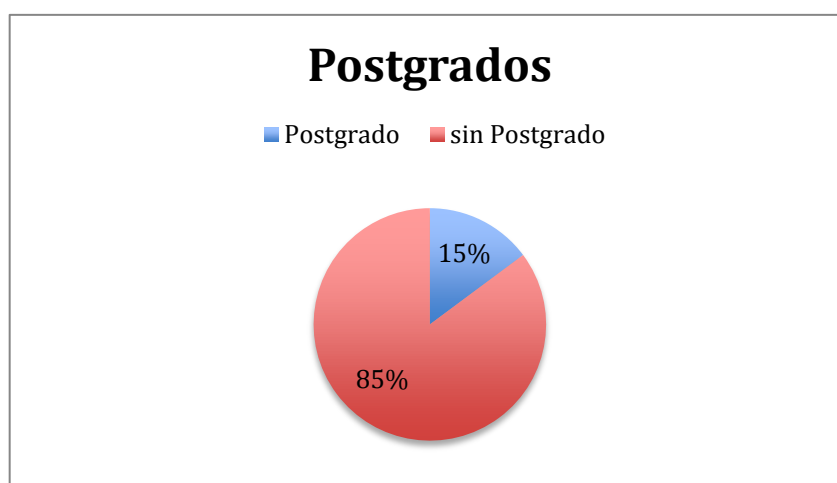


Gráfico 2

3.8. Resultados Académicos

Los resultados de las tres últimas mediciones de la prueba SIMCE,¹ se muestra en el siguiente cuadro:

Curso	Asignatura	2012	2013	2014
4º Básico	Lenguaje	259	268	292
	Matemática	252	249	271
	Comprensión del Medio	250	259	278
8º Básico	Lenguaje		253	244
	Matemática		270	281
	Ciencias Naturales		281	
	Ciencias Sociales			270
2º Medio	Lenguaje	256	265	224
	Matemática	261	274	264

Cuadro 2

Fuente: [Agencia de Calidad de la Educación](#)

Al comparar los puntajes promedios alcanzado por la escuela, vemos que éstos son significativamente más bajo que los establecimientos del mismo grupo socioeconómico, quienes alcanzan distintos rendimientos.

En el año 2012, el Cuarto año Básico en Comprensión Lectora un 43,6% de los alumnos se encuentran en un nivel de aprendizaje insuficiente y un 28,2 en el nivel de aprendizaje adecuado; en matemática un 42,9 en el nivel de aprendizaje insuficiente y un 14,3 en nivel adecuado. Este mismo

¹ <http://www.simce.cl/?lista=1&establecimiento=14413>

curso en el 2014 ha mejorado sus puntajes y su promedio en Lectura, Matemática y Ciencias Sociales comparado con establecimientos del mismo GSE es más alto. Los resultados de estas mediciones han ido al alza desde entre el 2012 y 2014. En este último año el porcentaje de alumnos en nivel insuficiente descendió al 12% en lectura y al 25% en matemática.

En el caso de Octavo Básico, también los resultados en general han sido más bajos que los de cursos de un establecimiento del mismo GSE, sin embargo, comparado con los puntajes de los años anteriores de la misma escuela, han sido similares, sin gran variación.

El Segundo año Medio también alcanzó resultados más bajos que el de establecimientos similares y, respecto a los resultados de años anteriores de la misma escuela, éstos también son significativamente más bajos, especialmente en Comprensión de Lectura.

Por otro lado, los resultados de las PSU², rendida sólo en los tres últimos procesos (el primer Cuarto año Medio egresó el 2011), tampoco responde a las expectativas que tenía la Dirección del Colegio, que esperaba mejores resultados, ya que muchos de los alumnos habían obtenido buenos resultados académicos y cree que los docentes entregan las herramientas y habilidades para un buen desempeño de los alumnos y alumnas en las pruebas de ingreso a estudios superiores. Los resultados pueden relacionarse con una serie de factores, entre ellos, las pocas expectativas que las familias tienen en la continuidad de estudios superiores de sus hijos, la poca reflexión de docentes y directivos respecto a resultados, poco uso de formato de evaluaciones similares a la PSU, etc.

² www.demre.cl

En el siguiente cuadro vemos los resultados obtenidos por los alumnos egresados durante los años que allí se indica:

	Año 2011		Año 2012		Año 2013	
	Nº Alumnos	Puntaje	Nº Alumnos	Puntaje	Nº Alumnos	Puntaje
Verbal	26	500	34	484	40	501
Matemática	26	483	34	483	40	501
Promedio		494		484		501
Historia	15	447	15	420	30	483
Ciencia	13	523	21	483	24	484

Cuadro 3

Fuente: www.demre.cl

En resumen, podemos decir que existen muchos factores que inciden en el rendimiento de los alumnos y alumnas. Entre los factores externos podemos mencionar que la mayoría de ellos son de nivel socioeconómico medio, y el nivel educacional declarado por los padres es de doce años en promedio, con un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) de un 40% a nivel de escuela. Sin embargo, podemos comprobar que el capital cultural de las familias no se corresponde a lo declarado en las encuestas SIMCE; el número de familias disfuncionales es un porcentaje importante, lo que conlleva fuertes falencias afectivas y formativas por la falta de apoyo familiar.

Por otro lado, existen elementos internos como el desempeño del profesor, el liderazgo, la interacción entre los docentes, el trabajo en equipo, la confianza en las capacidades de los alumnos, la poca confianza en el trabajo interdisciplinario como herramienta para el aprendizaje, etc., que pueden estar incidiendo en estos resultados.

Creemos que una parte de estos bajos rendimientos en las pruebas estandarizadas se relaciona con la forma de trabajar de los docentes de la escuela y, como dice Hargreaves (1994) éstos sufren de una balcanización

(en referencia al aislamiento de los Balcanes en un período determinado) que los mantiene aislados uno de otros, con una gran cuota de individualismo que los separa de la experiencia de compartir conocimientos y estrategias que busquen la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La falta de tiempos para el análisis de los resultados y la toma de decisiones para mejorarlos, la poca confianza en solicitar ayuda para mejorar los aprendizajes, la poca colaboración en la elaboración de material pedagógico, la falta de una reflexión seria de la práctica docentes, son algunos de los factores que inciden en estos rendimientos. Procurar que la clase sea un desafío de aprendizaje para los alumnos y alumnas es una tarea que no tiene descanso. Por ello, el factor profesor juega un rol fundamental al momento de entregar contenidos y proyectos que sean desafiantes.

Si bien el objetivo del colegio no es integrar los rankings, los resultados obtenidos hasta la fecha no se corresponden al esfuerzo que la dirección y los profesores realizan y, por lo tanto, la tarea es mejorarlos para que el compromiso de entrega de una educación de calidad se haga realidad y no sea sólo un mero deseo del PEI.

Como Colegio de Iglesia su misión es desarrollar un proceso pedagógico que pretende enfatizar el desarrollo de todas las potencialidades intelectuales y valóricas de sus alumnos/as en un clima de relaciones que valorizan la riqueza de cada persona al alero de la concepción humanista cristiano-católica. Junto a ello, debe entregar las herramientas necesarias para su futuro desempeño académico en la continuación de estudios superiores o aquellas necesarias para desempeñarse en el mundo laboral.

3.9. Trabajo Interdisciplinario

No podemos entender un trabajo aislado cuando el mundo tiende cada día hacia el trabajo colaborativo en todas las áreas de la producción y del conocimiento. En este intento por dejar el aislamiento, se ha invitado a los profesores colegio a desarrollar algunas articulaciones curriculares en la continua búsqueda de mejorar en los aprendizajes. Si bien se han desarrollado tres actividades interdisciplinarias, éstas han sido puntuales y no se han proyectado aún como una práctica instalada, ya que muchos de los docentes se restan a participar en la programación y desarrollo de estas

acciones interasignaturas. Las actividades realizadas en los dos últimos años son:

a) **Feria Humanista:** actividad cuyo objetivo es la muestra de proyectos interdisciplinarios en torno a un tema. Un concepto o una idea es visualizada desde las distintas asignaturas. Así la solidaridad fue un tema que no sólo se plasmó en diversos trabajos, presentaciones, foros y debates, sino que llevó al colegio a reunir una importante donación de pañales para adultos, los que fueron entregados al Hogar de Ancianos de la Fundación Las Rosas de Casablanca.

b) **Feria Científica:** Con la ayuda de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, los alumnos del Colegio, no sólo presentaron trabajos realizados en las distintas asignaturas del área, sino que tuvieron la posibilidad de realizar experimentos en los laboratorios que la Facultad de Ciencias tiene en su sede Curauma, relativamente cerca de donde se encuentra el colegio. Esta actividad sólo tuvo éxito el 2013.

c) **Semana de la Paz:** es una actividad que persigue reconocer el valor de la paz como fundamento de construcción de una nueva sociedad, con el ejemplo de San Francisco, artífice de la paz. Variadas actividades permiten que profesores, alumnos y apoderados revivan los grandes valores franciscanos y los muestren a la comunidad que vive cerca del Colegio. Esta actividad se realizó el 2014.

Ahora bien, estas y otras actividades nos indican que existe la posibilidad de parte de los profesores por desarrollar proyectos comunes que les permita dejar el aislamiento y encontrarse con otros profesores para iniciar un camino de construcción curricular, buscando desarrollar aprendizajes que permitan una formación más integral de nuestros alumnos, alineados con el Proyecto Educativo. Sin embargo, volvemos a repetir que no podemos decir que estas acciones estén internalizados en el quehacer pedagógico y curricular de la docencia de la escuela.

Se firmó con la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso un convenio de apoyo en el área científica que está en pleno desarrollo. Si bien no hemos recibido lo que esperábamos, la apertura a la Facultad de Ciencias es un paso importante.

4. Marco Teórico

Para poder entender en qué consiste una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) es necesario explicar qué se entiende por cambio y mejoramiento educativo, como procesos históricos en la búsqueda de una mayor eficiencia en la respuesta de los sistemas educativos a los desafíos de las distintas épocas. Estas discusiones han permitido la búsqueda de formas nuevas de entender la educación, entre estas la CPA y su desarrollo en distintos sistemas educativos en el mundo.

4.1. El Cambio Educativo

El cambio educativo es un proceso intencionado que busca dar respuesta a los retos que presenta la sociedad en determinado momento de su historia a la escuela. De acuerdo a Fullan (2002) “El cambio puede sobrevenir bien porque se nos impone (por causas naturales o de forma deliberada), bien porque tomamos parte voluntariamente de él -o incluso lo iniciamos - cuando no estamos satisfechos con nuestra situación, no hallamos consistencia o nos resulta intolerable”. Explica que es una experiencia personal y colectiva y cuya característica es la “ambivalencia y la incertidumbre” que juegan un papel fundamental en el éxito o fracaso de los cambios educativos.

Todo cambio educativo busca provocar transformaciones en las prácticas educativas de la escuela que le permita transitar hacia innovaciones que ayuden a dejar las estructuras tradicionales de educación y hagan de la escuela un espacio de reflexión crítica de aquello que no permite avanzar hacia una educación de mayor calidad.

Este espacio no siempre es usado por los educadores como una posibilidad de pensar la escuela desde la mirada de los actores principales del proceso educativo. Directivos y docentes han dejado que la verticalidad de las reformas se adueñen de un espacio que requiere, desde la perspectiva del cambio, ser ocupado para abordar los cambios que la escuela necesita. Provocar cambios significativos en cómo se piensa y actúa la escuela, redundará en cómo construimos una sociedad distinta, con más justicia, más democracia y más inclusiva.

Según Murillo, muchos centros escolares consideran la mejora como algo ocasional. Se mueven en la medida que aparece un problema y se busca una solución. Solucionado, todo continúa como antes. La mejora en estas escuelas es estática. Por el contrario, habrá una mejora dinámica, cuando la escuela considera la mejora como un proceso continuo “que forma parte de la vida cotidiana de la propia escuela” (Murillo, 2012). Esto último requiere de parte de directivos y profesores un proceso constante de reflexión y análisis de la realidad y de voluntad para cambiar antiguos paradigmas que les permita impulsar mejoras a lo largo del tiempo.

Stephen Anderson, en un seminario para directores expuso que *“el cambio es multidimensional, es decir que debe tener en cuenta una serie de elementos que juegan un rol dentro de sistema educativo de una escuela”*. (Anderson, Stephen, 2011). Es importante el sistema de apoyo que desde la dirección de la escuela se dé a los profesores para lograr cambios pedagógicos importantes. Se debe promover, entonces, las buenas prácticas respetando los procesos de cada uno de los integrantes del cuerpo docente. Para esto es fundamental contar con docentes que crean en el cambio y puedan ser transmisores de la bondad de estos cambios para el logro de buenos resultados de aprendizaje de los alumnos y así lograr bajar los niveles de decepción que muchos sufren frente a los resultados obtenidos.

4.2. El Mejoramiento Educativo

4.2.1. Eficacia Escolar

La OCDE (2001) dentro de los escenarios futuros de la escuela, la imagina como un foco central que permite generar redes comunitarias amplias, que desarrollen el capital social de los estudiantes, “...ve a la escuela reinventada como una organización centrada en el aprendizaje, que enfatiza el aprendizaje para la sociedad del conocimiento...” (Hargreaves, 2003)

La eficacia escolar es una corriente que nace por los años 60 con el Informe Coleman, de acuerdo a lo que expresa Javier Murillo (2007). El objetivo del informe era determinar el grado de segregación existente en las escuelas norteamericanas y su impacto en el rendimiento de los alumnos. La

hipótesis principal del informe afirmaba que la calidad de la enseñanza no parecía incidir significativamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Sin embargo, un inspector norteamericano, George Weber, descubrió que había escuelas que, a pesar de ubicarse en ambientes desfavorables, podían tener muy buenos resultados de aprendizaje de sus alumnos, lo cual contradecía el Informe Coleman, indicando que existían ciertos factores que ayudaban a la eficacia escolar (Murillo, 2007)

Los estudios posteriores se centraron en estudiar los factores que permitían la eficacia en las escuelas. Estas lograban mejores resultados si se cumplían ciertas condiciones. Así, según Mortimore “una escuela eficaz es aquella en la que los alumnos progresan a un nivel mayor del que podría esperarse según sus condiciones de entrada o base” (Mortimore, 1991)

De acuerdo a los diversos estudios respecto a la eficacia escolar se pueden reconocer ciertos factores comunes a tener en cuenta, como por ejemplo, el que las escuelas eficaces poseen una visión común de valores, objetivos y liderazgo; favorecen a través de un adecuado espacio físico el aprendizaje, existe un clima de aprendizaje que permea a toda la comunidad educativa, reconociendo y reforzando los logros de aprendizaje de sus estudiantes; un énfasis en el aprendizaje de los estudiantes, por lo que el foco está puesto en la enseñanza y en el curriculum, por lo que necesita de profesionales de la educación comprometidos con estos objetivos y que promueven el desarrollo profesional.

Murillo (2007) elaboró un modelo de eficacia a partir de las investigaciones realizadas en España, en el que expone cómo los factores de eficacia interactúan entre sí.



Fuente: Murillo (2007, p. 79).

En el modelo el alumno es el centro de toda la actividad educativa, distinguiendo entre los factores del aula y los del centro educativo y cuáles son las relaciones entre los distintos factores del proceso y que factores se relacionan con mayor fuerza con el rendimiento. Entre ellos destaca el desarrollo profesional docente.

Este modelo, junto a otros ha contribuido al estudio de la eficacia escolar al interior de las escuela, pues nos entregan una imagen sobre cuáles son los factores que contribuyen al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

En nuestro país también tenemos algunos estudios relativos a este tema, especialmente el trabajo de Bellei y otros autores en el año 2004, que muestra como 14 escuelas que atienden a estudiantes de bajos niveles económicos muestran resultados comparables con colegios privados de estratos económicos más altos. El estudio identifica 10 factores que hacen de estos establecimientos escuelas efectivas. Entre ellos podemos mencionar que ellas poseen una cultura escolar positiva, con objetivos claros y concretos y con líderes instituciones y pedagógicos muy buenos, además de buscar y aprovechar muy bien sus recursos humanos.

Entre las muchas “claves de efectividad escolar” que describe el estudio, una de las características de estas escuelas es que los profesores destinan un importante tiempo para el trabajo en conjunto, “sin embargo, lo que verdaderamente las distingue es que dichas instancias no son vistas como una forma de cumplir con las normas o reglamentos que las justifican, sino más bien como una posibilidad para ‘producir algo’ en conjunto. ...para generar productos útiles para el mejoramiento de la calidad de la educación que se entrega. (Bellei et al, 2004)

Es en este espacio donde los profesores tienen la posibilidad de ir revisando la práctica de aula, lo que les permite ir generando conocimiento de estrategias más adecuadas para la enseñanza de los distintos contenidos.

También este trabajo de equipo “se utiliza así como **medio de control y aprendizaje continuo**” (Bellei et al (2004), es decir, para los profesores este espacio es una posibilidad para evaluar su trabajo y el trabajo de otro,

pues a través del análisis del trabajo de aula de cada uno, se puede aprender las buenas prácticas y descubrir errores que comúnmente se cometen al desarrollar ciertos contenidos.

Nos parece de crucial importancia este espacio en la búsqueda del mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos, pues de ello depende que el trabajo al interior del aula sea lo más riguroso posible

Por otro lado, “el nivel de coordinación que se alcanza también se explica por cómo, cada uno de sus integrantes asume las funciones que le son encomendadas, de una manera responsable y efectiva. Este es un factor clave en la realidad de estas escuelas, pues sus equipos directivos tienden a delegar funciones con mucha facilidad...lo que, según su propia opinión, es positivo pues se sienten reconocidos y valorados...”(Bellei et al, 2004)

4.2.2. Factores de Mejora Escolar

4.2.2.1. Cultura y microcultura escolar

La Cultura escolar es un importante factor al momento de analizar la mejora escolar. Muchas reformas educativas han fracasado, pues no han tomado en cuenta la cultura de quienes deben llevar a cabo los cambios propuestos, pues la resistencia a esos cambios han decretado el fracaso de toda iniciativa que no tome en cuenta este factor.

Para Schein (1988) la cultura es “el nivel profundo de asunciones y creencias que son compartidas por miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y se asumen automáticamente (la cual influye en) la visión que tiene la organización de sí misma y su contexto”

Desde el contexto escolar se pueden encontrar seis dimensiones de la cultura escolar:

- Comportamientos regulares como la interacción entre profesores, lenguaje, rituales, etc.;
- Los valores de la escuela como la misión y sus metas;
- Normas que establecen el comportamiento de los miembros de la comunidad escolar;
- Filosofía que orienta el trabajo escolar;
- Reglas que definen comportamiento de los profesores y
- Clima percibido en la escuela.

Ahora bien, la cultura de trabajo de los profesores está íntimamente ligada a la calidad de los aprendizajes de los alumnos y, es por ello, tan importante el tomar en cuenta la cultura escolar para llevar a cabo cambios significativos al interior de las escuelas. Hay que dejar atrás las relaciones compartimentales, propias de la cultura del individualismo y dar paso al trabajo colaborativo y flexible.

En muchas ocasiones no se avanza hacia mejoras significativas ya que la cultura de trabajo de los docentes es anacrónica, anclada en las demandas propias de la época industrial. Estamos enfrentando el futuro en base a las demandas del pasado. Nuestro sistema educacional fue concebido en la cultura intelectual de la ilustración y de la revolución industrial, “la escuela homogenizante, rutinaria, descontextualizada, mecánica, fragmentaria y repetitiva no se corresponde con un mundo social y económico cada vez más flexible, global, incierto y cambiante” (De Zubiría Samper, J., 2013)

Nuestros alumnos y nosotros mismos nos vemos enfrentados a innumerables estímulos tecnológicos, sin embargo, nuestras escuelas están concebidas como una fábrica con una cadena de montaje: alumnos separados por sexo, edades, asignaturas, curriculum y test estandarizados, etc. Incluso concebidas como un gran panóptico de acuerdo a lo descrito por Foucault (2002). “El mundo exige flexibilidad y creatividad para adaptarse a una vida profundamente cambiante, y la escuela asume currículos fijos delimitados desde siglos atrás. Unos jóvenes que vivirán en el Siglo XXI formados con maestros del siglo XX, pero con modelos pedagógicos y currículos del siglo XIX” (De Zubiría Samper, J., 2013)

La Sociedad del conocimiento requiere de una organización más flexible, ya que la vertiginosa velocidad de los cambios exige de profesionales de la educación que sean capaces de dar respuestas adecuadas y eficaces a los requerimientos de la sociedad. Fullan y Hargreaves (1991) describen al profesor como pieza clave del cambio educativo, pues de ellos depende el éxito o fracaso de las distintas reformas que buscan mejorar la calidad y la equidad de la educación de los estudiantes del siglo XXI.

Cuando los profesores se comprometen con la eficacia y la mejorar escolar trabajan por crear una cultura que ayude a que esos objetivos se realicen. “El contenido de la cultura de trabajo de los maestros consiste en las actitudes, creencias, valores, hábitos, supuestos básicos y formas de hacer las cosas que se comparten en un grupo concreto de maestros o en la comunidad de maestros en general” (Hargreaves, 1995)

Un interesante propuesta es la que hace Nóvoa al exponer que “la formación de los profesores debe pasar a ser realizada desde dentro de la profesión, es decir, debe basarse en la adquisición de una cultura profesional, concediendo a los profesores más expertos un papel central en la formación de los más jóvenes” (Nóvoa, 2009)

4.2.2.2. Liderazgo

La cultura de la eficacia escolar no se construye por el solo deseo de una comunidad educativa, sino que es necesario generar condiciones que permitan un ambiente de trabajo que permita la activa participación de los docentes en la construcción de una cultura y que promueva el liderazgo para desarrollar el proyecto educativo que la escuela se ha planteado, pues “una cultura colaborativa garantiza las bases para el cambio y la mejora sostenida en tanto promueven un buen clima de trabajo basado en relaciones honestas, respetuosas en donde impera la confianza y el apoyo mutuo” (Krischesky, 2013)

De aquí la importancia de desarrollar, no solo en los equipos directivos, sino principalmente en los docente, un liderazgo que tenga en cuenta esta cultura colaborativa de modo de alcanzar los objetivos propuestos en sus proyectos educativos.

Los grandes cambios de nuestra sociedad van generando una mayor participación en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática. Para el logro de este objetivo es necesario el surgimiento de líderes que sean capaces de desarrollar estas cualidades sociales en todos los ámbitos del quehacer social. Por ello es fundamental desarrollar el liderazgo educacional en cada una de las escuelas de nuestro país. Sólo en la medida en que se desarrolle este liderazgo al interior de las escuelas podrá haber una transformación cultural.

En el modelo imperante en el país, la gestión educacional está vinculada a la efectividad y la eficiencia, sin embargo, lo que existe en nuestras escuelas es un débil liderazgo centrado en funciones administrativas con escaso foco en lo pedagógico.

Un líder educativo es la persona capaz de liderar cambios importantes y transformar el proceso educativo. Por ello ha de ser un visionario que enfrente los paradigmas que por muchos años han caracterizado la educación chilena. Sólo así podremos entregar una educación de calidad a los niños y jóvenes de nuestro país.

“Cuando hablamos de liderazgo múltiple de profesores nos referimos a que, al margen de la posición formal ocupada administrativamente, hay profesores que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman -a su nivel- decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan -en fin- de "catalítico" para la mejora individual de otros profesores” (Bolívar (1997).

La educación es la base desde la cual se pueden y podrán desarrollar los grandes cambios en nuestra sociedad. Si no existe conciencia de este rol fundamental de la educación, no habrá reales cambios. Para que este proceso de cambios se produzca es necesario que contemos con líderes que tengan las capacidades de transformar el sistema educativo introduciendo los cambios que son necesarios para mejorar la calidad de nuestra educación.

Los líderes pedagógicos que se necesitan son personas que, convencidas de la necesidad del cambio, sean capaces de convencer a otros a alcanzar grandes metas, a soñar un presente y un futuro distinto. Son las personas que no sólo hablan sino que viven grandes valores como el compromiso, la libertad, la solidaridad, etc. Debe convertirse en modelo de la búsqueda de los grandes valores humanista, que conduzca a quienes le siguen hacia la realización de la persona humana. Du Four (2002) indica que existe una necesidad de que el líder ponga su energía, no tanto en la enseñanza, sino en el aprendizaje.

Para ello, el líder educativo no está sólo en la tarea, sino que comprende que es necesario el trabajo en equipo, usa el poder como herramienta para impactar en otros, pasando así de la autoridad al respeto. El líder debe ser capaz de encantar y reencantar a quienes trabajan con un proyecto común, incentivando el desarrollo de la vocación a la que han sido llamados quienes comparten sus sueños e ideales, motivando hacia un propósito común.

Un líder pedagógico no cumplirá su misión si no es capaz de compartir los objetivos que se persiguen. Debe ser una persona capaz de compartir claramente con otros la visión, de utilizar todos sus recursos personales para alcanzar los objetivos de la institución.

“Es imperativo reconocer que el liderazgo docente es fundamental como herramienta para promover y sostener una estrategia de mejora”(Krichesky y Murillo, 2011). Es decir, el profesor no sólo tiene la tarea de impartir una asignatura, sino que pasa a formar parte de un grupo profesional que “toma mayor conciencia de las áreas de mejora de la escuela” (Krichesky y Murillo, 2011)

Esto significa ser capaz de reconocer y aceptar la diversidad de los otros, reconocer que esos talentos pueden y deben ponerse al servicio de un objetivo común, permitiendo que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa se responsabilice del logro de los objetivos comunes.

Un líder es capaz de convocar a un objetivo común cuando se hace responsable de su equipo y reconoce en ellos sus fortalezas y deficiencias.

Esto significa estar con cada uno de ellos, acompañarlos, valorarlos, mantener el optimismo frente a las adversidades.

En un país con una educación tan segregada, el líder educativo debe luchar por la calidad y la equidad, que permita a los alumnos acceder a aprendizajes de calidad que los prepare para alcanzar las habilidades que le ayudaran a conquistar el mundo.

El docente al interior de su sala de clases debe propiciar un liderazgo en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral. “La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir” (Bolívar, 2010).

Existen elementos que son comunes en las escuelas que son efectivas, pero se debe reconocer que cada establecimiento escolar posee su propia cultura y es por ello, que un líder debe empaparse de la cultura de la comunidad educativa en que le toca desarrollar su gestión. Cada uno de los miembros que componen la comunidad aporta a esta cultura, que en definitiva será la que le dé una identidad a quienes componen ese centro educativo.

En nuestro país la cultura escolar ha sido históricamente marcada por una rigidez vertical que, en muchos casos, ha sido una valla que entorpece la manifestación de capacidades innovadoras para el sistema. Esta relación basada en el poder entorpece el clima de confianza que debe inspirar y canalizar las motivaciones para lograr el éxito de los proyectos que brotan del trabajo en equipo.

Así el líder autoritario es quien se dedica a la administración de la escuela y no a gestionar confianzas y acuerdos para lograr mejoras en la calidad de la educación entregada. En este tipo de liderazgo los miembros de la comunidad educativa aparecen como una amenaza y no como una oportunidad para el logro de metas.

Bolívar (2000) expresa que una organización educativa no puede aprender si fomenta la dependencia de la organización en una persona.

Si bien es cierto que el poder sigue vinculado a la forma tradicional de entender la autoridad, el nuevo líder educativo tiene que aprender a tener una visión más democrática de la educación.

Frente a un sistema escolar tan segmentado el líder educativo, que quiere lograr éxito, debe luchar para revertir los contextos en los que está ubicado su establecimiento, especialmente en zonas culturalmente pobres, y lograr poner la nota de confianza en que los alumnos pueden recibir una educación de calidad a pesar de su historia de pobreza o carencia. El Director debe “pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados del establecimiento educacional” (Bolívar, 2010).

Un líder pedagógico no solo debe adoptar la innovación como una forma de mejorar su trabajo en el aula sino que debe cambiar su forma de trabajar en ella y con sus compañeros de trabajo. “Tiene que hacerse responsable individual y colectivamente, tanto del proceso como de los resultados” (Zmuda, A et al, 2006). Los autores continúan diciendo que “el concepto del liderazgo colectivo fortalece la responsabilidad profesional colectiva porque prevé que todos los miembros de la comunidad escolar puedan convertirse en líderes para lograr los resultados buscados. El liderazgo pasa a ser una propiedad distribuida” (Zmuda, A. Et al, 2006)

De acuerdo al Marco de la Buena Dirección (MINEDUC, 2005) los directores y docentes de una escuela efectiva deben cambiar su rol tradicional “asumiendo nuevas responsabilidades, tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”

La escuela efectiva debe ser entendida como aquella que “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003:54). Es decir, que a pesar de las condiciones socio-económicas los alumnos que asisten a una escuela eficaz serán capaces de saltar las vallas de la pobreza e instalarse en el camino de las oportunidades.

Es el director y su equipo quienes deben motivar a sus docentes a ejercer también un liderazgo al interior de las salas de clases para lograr un buen trabajo escolar y con altas expectativas de que sus alumnos pueden lograr mejores resultados. Cuando un profesor tiene altas expectativas de sus alumnos, necesariamente hará bien las cosas para alcanzar esas expectativas y se identificará con los grandes objetivos que tiene la escuela.

El profesionalismo de directivos y docentes juegan un papel fundamental a la hora identificar a una escuela efectiva. Sin ello, la escuela se convierte en una institución sin sueños. Son los sueños compartidos los que llevan a los verdaderos profesionales a “mojar la camiseta” por el logro de la misión de la escuela.

Este tipo de liderazgo se va construyendo con el aporte de todos sus miembros; con la corresponsabilidad que requiere un proyecto común, donde cada uno va poniendo lo mejor de sí para alcanzar la meta común: entregar una educación de calidad a todos los alumnos, sin mirar su condición socio-económica y el contexto cultural donde se encuentra ubicada la escuela.

El liderazgo educativo no nace espontáneamente; es necesaria una preparación que permita a los líderes reconocer sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de su liderazgo, de manera de “orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales” (Agencia de Educación, 2013)

4.3. Comunidad de Aprendizaje

El término comunidades de aprendizaje en general se usa para describir el fenómeno de los grupos o 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 que también a la comunidad que les rodea, sea esta la misma escuela o el espacio geográfico en el que se ubica.

Su composición puede ser variada ya que puede estar compuesta por directivos y/o profesores que buscan y comparten aprendizaje de forma continua para aumentar la eficacia de su actuación sobre el aprendizaje de los estudiantes (Leo y Cowan, 2000), por grupos de profesores que, dentro de una escuela, participan con un propósito común de aprender, o conectando también a los estudiantes con los demás miembros de la escuela, para implicarlos activamente en actuaciones de aprendizaje compartido. La finalidad última es mejorar la educación, que los lleve a convertirse en una escuela ideal.

“Las comunidades de aprendizaje son una apuesta por la igualdad educativa en el marco de la sociedad de la información para combatir las situaciones de desigualdad...el aprendizaje se entiende como dialógico y transformador de la escuela y su entorno” (Flecha, R., & Puigvert, L., 2002) En este sentido, el aprendizaje escolar requiere de la participación de las familias y las instituciones sociales (juntas de vecinos, clubes, etc.) que se ubican en el entorno inmediato de la escuela, lo que hacen que el aprendizaje no esté solo en manos de los profesores.

“Los cambios sociales dialógicos requieren que la escuela también adopte alternativas basadas en el diálogo entre las personas que convive en ella” (Elboj, C. & Oliver, E. 2003). Esta afirmación se hace realidad cuando nos damos cuenta que no sólo la escuela enseña, sino que todo el ambiente social en el que está inserta va educando a nuestros niños y jóvenes. La escuela que pretende responder a la sociedad del conocimiento, debe entender que para lograr desarrollar las habilidades que se necesitan en el mundo tecnológico de hoy, no es una tarea que pueda llevarla a cabo sola;

necesita de la familia, de las organizaciones sociales y comunitarias, de actores de la vida comunitarias.

“A través de la participación de las personas voluntarias dentro del aula en colaboración con el profesor o profesora y de la ayuda entre mismos compañeros y compañeras es como se llega al máximo de los rendimientos escolares” (Elboj, C. & Oliver, E. 2003).

Por lo tanto, se parte de la idea que en una Comunidad de Aprendizaje todas las personas enseñan; con sus palabras y sus actos pueden ser gestoras de cambios en otros, de manera al intervenir en el proceso educativo de los niños y jóvenes desde sus propias experiencias y profesiones ayudando a superar las desigualdades y las exclusiones.

4.3.1. Antecedentes históricos de las Comunidades de Aprendizaje

A partir de los años 60 la necesidad de mejora en la educación ha sido una preocupación constante generando una serie de movimiento educativos, especialmente en los EE.UU y Europa. También en América Latina, especialmente en Brasil. Todos ellos buscaban la implantación de procesos de innovación al interior de las escuelas que permitiera la mejora efectiva. Uno de sus elementos característicos era la necesidad de establecer una formación más adecuada para los profesores. Sin embargo, pese a todos los esfuerzos no se lograron grandes avances. A partir de la década de los 90 se centró la atención a lograr un cambio más significativo, de hecho se le llamó la época de la gestión del cambio. Autores como Fullan (1998) y otros lograron centrar la atención hacia la investigación más pragmática y sistemática, acompañadas de nuevas políticas educativas en los distintos países en que las escuelas tuvieran mayor autonomía.

En el año 1990 se publica la “Quinta Disciplina” de Peter Senge (1990) en la que se acuña un concepto que tendría grandes repercusiones en las investigaciones posteriores: organizaciones que aprenden. Bolívar (2008) expresa que la idea del aprendizaje se utiliza para el cambio y la

mejora y que las instituciones deben actuar de manera más democrática y dar poder a los individuos que las componen. Esta nueva forma de entender la mejora donde el “enfoque de formación docente unido a la noción de “organizaciones que aprenden” y a la idea de comunidad en las escuelas tuvieron una significativa impronta en la conformación de la propuesta de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje” (Krichesky y Murillo 2011).

4.3.2. La Escuela también Aprende

La escuela debe ser el espacio en que todos sus miembros llevan a la práctica el proceso de aprendizaje. Como dice Hargreaves “si las escuelas deben convertirse en comunidades de conocimientos reales para todos los estudiantes, entonces la enseñanza debe convertirse en una verdadera profesión de aprendizaje para todos los docentes” (Hargreaves, 2003).

Day (1999) expone que por los limitados recursos destinados al perfeccionamiento docente y siempre a costa de su tiempo, no siempre se dan las condiciones adecuadas para ello, pero el desarrollo profesional es una tarea que debe promover el crecimiento de los profesores y de la institución a la que pertenecen. Citando a Logan y Sachs (1988, pp.9), el autor expone que “la finalidad de mejorar las escuelas y estimular el desarrollo profesional consiste, desde este punto de vista, en incrementar la capacidad de las instituciones y los individuos para contribuir al proceso de reestructuración social”(Day,1999)

4.4. Comunidades Profesionales de Aprendizaje

Las «**Comunidades Profesionales de Aprendizaje**» y, a diferencia de las “Comunidades de Aprendizaje”, en general, son integradas solo por profesionales de la enseñanza. El crecimiento profesional es la base que justifica la existencia y necesidad de tales comunidades.

Durante las últimas décadas se han buscado y desarrollado innumerables programas que buscan el mejoramiento del aprendizaje de los

alumnos y alumnas, ya sea a través de impulsar sucesivas reformas educacionales a nivel de país o a partir de experiencias particulares de escuelas o grupos de ellas. Sin embargo, la mayoría de estas propuestas no han conseguido el objetivo de mejorar la calidad de la educación, en especial en nuestro país. Distintos estudios, especialmente norteamericanos, dan cuenta de esta realidad y aquellos que siguen apareciendo se centran en la búsqueda de procesos de cambio que permitan una mejora en la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes.

En una primera aproximación podemos decir que: “las Comunidades Profesionales de Aprendizaje son un conjunto de individuos autónomos e independientes que, partiendo de una serie de ideas e ideales compartidos, se obligan por voluntad propia a aprender y trabajar juntos, comprometiéndose e influyéndose unos a otros dentro de un proceso de aprendizaje”. (Molina, E., 2003)

Krichesky y Murillo (2011), expresan que se necesita articular ciertos factores o condiciones para que el cambio y la mejora escolar se hagan efectiva. Entre éstas “la necesidad de articulación entre los niveles del centro y aula de modo que se contemplen todas las dimensiones que inciden en el rendimiento de los alumnos...una vinculación más estrecha entre los esfuerzos de mejora institucional y los resultados de aprendizaje de los alumnos... así como también, favorecer el diseño de nuevos modelos de formación profesional... generar una cultura escolar que facilite el cambio...que trabaje por conseguir una sociedad más justa, a través de una educación más inclusiva, equitativa y de mayor calidad”

Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje aparecen como una estrategia de trabajo a nivel docente que incorpora los elementos mencionados de Krichesky y Murillo (2011), además de incorporar otros elementos esenciales para lograr una mejora sustantiva en la calidad de la educación de las escuelas, como es el liderazgo distribuido, el trabajo colaborativo, el desarrollo profesional entre pares de acuerdo a las necesidades de los alumnos, la investigación, la reflexión sobre las prácticas educativas desarrolladas en el aula, etc.

Así, Krichesky al estudiar el cambio educativo y la mejora escolar descubre que: “El concepto de Comunidad Profesional de Aprendizaje se...

(asoma)..como una interesante y poderosa estrategia de formación docente que, al mismo tiempo... (parece)... aportar algunas claves a favor de un cambio cultural que afectara al conjunto de la escuela en un sentido amplio.” (Krischesky, 2013)

Conceptos como colaboración, aprendizaje y comunidad se convierten en elementos esenciales al momento de entender el cambio y la mejora en la escuela. Ellos permitirán alejar la lógica de mercado en la educación y redescubrir la labor pedagógica como una tarea de responsabilidad social ejercida por aquellos que deciden dedicar su vida a la enseñanza. El soñar con la escuela que aprende colaborativamente es una interesante línea de trabajo.

4.4.1. Elementos constitutivos de una Comunidad Profesional de Aprendizaje

De acuerdo a Krichesky y Murillo (2011) no existe una definición consensuada de lo que es una Comunidad Profesional de Aprendizaje. Sin embargo, existen algunas visiones que nos pueden ayudar a entender su esencia.

Centrada en los profesores “las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (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” (Krichesky y Murillo, 2011)

Centrada en la escuela, está “... comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y creativo, caracterizada por unos valores y visión común...” (Krichesky y Murillo, 2011)

Desde una Comunidad Escolar más amplia 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” (Krichesky y Murillo, 2011)

Los autores estudiados mencionan que muchos otros han escrito sobre las CPA (Elboj y Oliver, 2003; Hord, 2004; Stoll, L y Louis, K, 2007; Escudero Muñoz, 2009) que si bien no todos fueron estudiados en profundidad, pudimos tener noticias sobre ellos a través de las lecturas realizadas. No existe una definición consensuada, sin embargo, de acuerdo a las lecturas podemos definir a una **Comunidad Profesional de Aprendizaje como un modelo de organización escolar que centra su atención en la profesionalización de sus docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas y, por ende, mejoren los aprendizajes de los estudiantes, de tal manera que la mejora escolar sea eficiente y eficaz.**

A pesar de que no existe consenso respecto a cuáles deberían ser las características de una CPA entre los diferentes autores, Krichesky y Murillo (2011) mencionan algunas condiciones para que la CPA exista:

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 alumnos.
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:** las necesidades de aprendizaje del profesorado se establecen a partir de una evaluación de los resultados de aprendizaje del alumnado.
4. **Compartir la práctica profesional:** por medio de observaciones, registros y evaluaciones constantes entre los propios docentes, para que éstos consigan reflexionar sobre su práctica, garantizando así un aprendizaje profundamente pragmático y

colaborativo.

5. **Confianza, respeto y apoyo mutuo:** 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:** las redes de aprendizaje se constituyen 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:** los miembros de una CPA asumen una *responsabilidad colectiva* frente los aprendizajes de todos los estudiantes.

8. **Condiciones para la colaboración:** 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.

4.4.2. Comunidades Profesionales de Aprendizaje como Estrategia de Innovación

Pensar que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje se pueden mejorar si los docentes trabajan y aprenden juntos nos ha llevado a aumentar nuestro interés en las comunidades de aprendizaje profesional para mejorar el rendimiento escolar.

Según DuFour, una Comunidad Profesional de Aprendizaje es “un proceso continuo en el cual los educadores trabajan colaborativamente en ciclos recurrentes de indagación colectiva e investigación-acción para obtener buenos resultados para los estudiantes a los que sirven” (DuFour, R. et al 2010)

El mismo autor expresa que, como modelo, puede terminar como parte de la cultura escolar, ya que puede tener gran impacto en las creencias y prácticas de la comunidad escolar. Para ello, las CPA deberían tener algunas características, como por ejemplo:

- el estudio y análisis de la información;
- la colaboración debe estar centrada en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes;
- la constante indagación de mejores prácticas de enseñanza y aprendizaje;
- La lectura, el debate de ideas son actividades normales de la comunidad;
- Se trabaja con resultados concretos para alinearse a las exigencias del sistema.
- Se debe utilizar los datos con los que cuenta para poder informar y retroalimentar la práctica docente.

En la misma línea muchos autores reconocen en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje una gran oportunidad de mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, pero también de los propios docentes que, al reflexionar sobre sus prácticas, les permite ir mejorando e innovando en estrategias para el logro de los objetivos de la asignatura que entregan.

La reflexión es quizás una característica que recorre todas las definiciones de los diferentes autores. Es en ella donde los docentes pueden ampliar sus conocimientos e incentivar la innovación. El análisis de datos para obtener información para la toma acertada de decisiones curriculares o evaluativas es una acción importantísima cuando se busca la mejora y la eficacia escolar.

En definitiva, las Comunidades Profesionales de Aprendizaje están llamadas a ser espacios de formación y aprendizaje continuo mediante el cual puedan gestionar el conocimiento desarrollando un lenguaje común para la práctica educativa. La reflexión grupal de las prácticas de aula junto al estudio de nuevas teorías educativas ayudarán a aprender nuevas e innovadoras prácticas educativas, las que compartidas con otros docentes se convierten en potentes recursos de aprendizaje.

Este aprendizaje colegiado, compartido, reflexionado y continuo permitirán el nacimiento de una responsabilidad colectiva del éxito del aprendizaje de los estudiantes y de toda la comunidad.

Pero, no podemos considerarla sólo como una herramienta de innovación, sino que debe convertirse en una verdadera cultura de aprendizaje colaborativo que se renueve constantemente y que se convierta en característica de la comunidad educativa que la contiene.

5. Marco Metodológico

5.1. Planteamiento de la investigación

Revisada la literatura referida a las distintas experiencias y características de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, nuestro objetivo es el desarrollo de un modelo que se ajuste a la realidad de la escuela en que se desarrolla la investigación, que este caso la Escuela Santa Clara de Placilla, Valparaíso. Se espera la construcción de un nuevo paradigma de esta experiencia de trabajo en una comunidad educativa, teniendo presente las experiencias sobre la temática producida en algunos lugares del mundo.

La aplicación de un modelo de trabajo a través de Comunidades Profesionales de Aprendizaje se testimonia a través de experiencias del mundo anglosajón especialmente. Por ello, nuestro interés es plantear un modelo que se ajuste a las características sociales, académicas y culturales de los docentes en el colegio.

La comprensión de este proceso de trabajo al interior de un grupo de profesores puede aportar a un cambio en la manera de realizar el proceso educativo que se desarrolla en la escuela. Por ello, el objetivo de la investigación debe ayudar a la comprensión de la naturaleza de una CPA y buscar los caminos metodológicos más adecuados para dar respuesta a la necesidad de constituir una CPA que promueva el cambio y el mejoramiento del aprendizaje de calidad.

Por lo anterior el objetivo de esta investigación se relaciona con **identificar los elementos constitutivos de un modelo de Comunidad Profesional de Aprendizaje que aporte al cambio y al mejoramiento de la calidad de la enseñanza de los docentes del Colegio Santa Clara.**

Describir los factores que facilitan o dificultan el proceso de desarrollo de una CPA son fundamentales al momento de proponer un modelo de trabajo a los profesores que se ajuste a las características de nuestra idiosincrasia. Como ya dijimos, la mayor experiencia de comunidades se

encuentra en el los países del hemisferio norte, por ello, se hace necesario contrastar si la cultura docente de la Escuela Santa Clara presenta alguna de las características descritas por la literatura y cómo desarrollar un proceso de transformación de esa cultura hacia un trabajo más colaborativo desde lo curricular o desde el trabajo de las habilidades sociales, buscando en los propios protagonistas su percepción y la forma de mejorar estos u otros aspectos.

5.2. Enfoque Metodológico

La investigación-acción se encuentra ubicada en la metodología de investigación orientada a la práctica educativa. Desde esta perspectiva, la finalidad esencial de la investigación no es la acumulación de conocimientos sobre la enseñanza o la comprensión de la realidad educativa, sino, fundamentalmente, aportar información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para la mejora de la misma. En este trabajo optamos por esta metodología para explorar y comprender los fenómenos que se desarrollan en la Escuela Santa Clara. Queremos conocer las visiones que los docentes que trabajan en la escuela tienen de su trabajo y los cambios que son necesarios para lograr la instalación y desarrollo de una CPA

Nuestra intención es profundizar en aquellos elementos que son necesarios para la transformación de las prácticas y de la cultura docente de un grupo de profesionales que permitan generar condiciones de aprendizaje y colaboración desde los mismos integrantes. Por la naturaleza propia de esta investigación optamos por un enfoque cualitativo que nos permita lograr una descripción de la cultura de los docente de la escuela y desde allí descubrir los conceptos y relaciones que nos entreguen el material de análisis crítico para diseñar un modelo de comunidad profesional de aprendizaje que sea aplicable en el mediano plazo en la misma escuela donde estamos realizando este estudio.

Se pretende descubrir cuáles son los elementos que confluyen en una determinada cultura que permita la creación de un modelo de comunidad donde los profesores aprenden y comparten sus buenas experiencias, en un

ambiente que ayude a desarrollar la responsabilidad colectiva sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos y alumnas.

La adopción del enfoque metodológico cualitativo también se explica por la interacción que desarrollaremos en la recolección de datos a través de entrevistas. Hay que tener en cuenta que todos los docentes tienen una visión distinta a un mismo fenómeno y por ello, la metodología cualitativa responde a esta necesidad de recoger estas experiencias para poder de manera integral poder describir la cultura docente y los elementos que le son propios. Esto nos debe permitir establecer cuáles son las normas, valores y creencias que deben existir para que una comunidad de docentes pueda construir una comunidad profesional de aprendizaje, a través de una estructura organizativa que reduzca el aislamiento de los profesores y genere conocimiento a través del intercambio permanente de los profesores y sus prácticas.

Dewey (1938) explicaba que una importante forma de investigar es a través de la indagación que se inicia ante una situación que inquieta para luego definido el problema, se inicia la recolección de información para, posteriormente, resolver el problema. Nuestra investigación está marcada de esta forma de abordar la problemática.

5.3. Diseño de la Investigación

A partir de la investigación-acción, por la cual queremos invitar a la transformación de las prácticas y la cultura docentes, especialmente el aprendizaje, se opta por un enfoque cualitativo. Se definen dimensiones y variable de investigación que nos ayuden a cumplir con los objetivos propuestos.

A partir de esta información pretendemos descubrir los elementos propios de un modelo de CPA aplicable a la escuela en estudio. Para esto se necesita una serie de instrumentos que permitan el levantamiento de la información, entre los que cuenta: trabajo de campo, entrevistas iniciales a los docentes, definición de un equipo de trabajo, que llamaremos viral.

Posteriormente se definirán los instrumentos con los cuales se llevará a efecto esta investigación: entrevistas, focus group, estudio de documentos. Todo este diseño nos debe permitir profundizar en la realidad docente de la escuela, obteniendo datos sobre una serie de procesos y eventos que expliquen la conformación actual y las mejoras necesarias para conformar una comunidad que, además de trabajar colaborativamente, sea un espacio de aprendizaje continuo e intercambio de experiencias que ayuden finalmente el logro de mejores aprendizajes de los estudiantes.

A través del siguiente diagrama, resumimos el diseño:

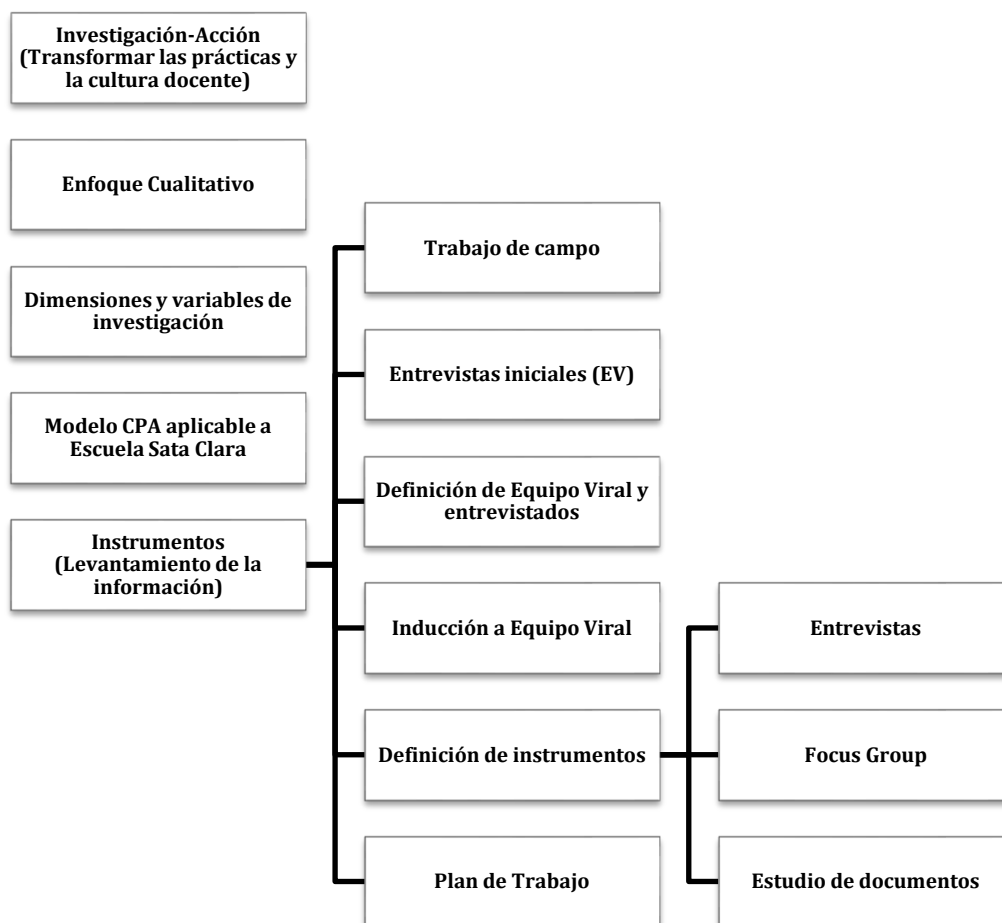


Diagrama 1

5.4. Diseño Muestral

Buscamos desarrollar un diálogo entre lo que expone la teoría de las CPA y las características que en la práctica nos ayuden a descubrir los docentes. Para esto tomamos contacto con personajes claves dentro del cuerpo de profesores, partiendo por los directivos, quienes expresaron su disposición a contribuir con la investigación, entendiendo que este proceso de búsqueda es un camino que puede ayudar a mejorar el trabajo colaborativo de los docentes y por ende, la calidad de la enseñanza.

Se trabajará inicialmente con cuatro docentes a quienes llamaremos **“equipo viral de trabajo”**. Los llamaremos así, pues serán replicadores del modelo y la nueva forma de trabajo colaborativo. Este equipo se siente motivado por la tarea a iniciar, sabiendo que la implantación de un nuevo modelo de hacer las cosas no será inmediata y que, necesariamente demorará un importante tiempo en la implantación de éste. Posterior a ello, se iniciará un trabajo de investigación a través de entrevista con otros dos profesores que no pertenecen a este grupo.

Los profesores del grupo viral pertenecen a una recién creada Coordinación Académica, que cumple las funciones de la Unidad Técnico Pedagógica. Cada uno desarrolla un trabajo de análisis y revisión de la implementación del curriculum nacional. Por las características de su trabajo y por su desempeño en el aula, son profesionales que cuentan con habilidades para el trabajo colaborativo y reconocen la necesidad de establecer esta modalidad como una forma de trabajo permanente.

El siguiente cuadro muestra el perfil de los profesores entrevistados. Los primeros cuatro, forman el equipo viral (E.V.) y los dos siguientes son profesoras que no forman parte de la Coordinación Académica. El perfil de los entrevistados es el siguiente:

Profesor(a)	Género	Edad	Hrs. Contrato	Asignatura / Cargo	Experiencia Laboral	
FR	M	28	36	Inglés	5 años	E.V
CN	F	30	44	Inspectora General	6 años	E.V
FA	M	32	40	Lenguaje	4 años	E.V
LE	M	40	40	Matemática	6 años	E.V
MP	F	52	20	Artes	4 años	Profesora
FS	F	31	36	Educación Física	6 años	Profesora

Cuadro 4

5.5. Técnicas de Recopilación de la Información.

Para desarrollar esta investigación, como dijimos, se constituyó un equipo de cuatro profesores que lo llamamos “viral”, y lo definimos como un colectivo de docentes que se hace partícipe de un modelo teórico de una Comunidad Profesional de Aprendizaje y que adquiere el compromiso de ser gestores de una nueva propuesta de entender el trabajo docente al interior de la escuela y, por lo tanto, “contaminar” con esta nueva visión para ayudar a desarrollar y mejorar las habilidades colaborativas y de aprendizaje entre los docentes.

Los componentes de este equipo, en nuestro caso, se identifican con los integrantes de la Coordinación Académica, instancia que reemplaza a la UTP. Esta Coordinación tiene como objetivo reflexionar, analizar y adecuar el curriculum nacional a la realidad de la escuela. Además de evaluar el trabajo docente y los proyectos que se desarrollan durante el año escolar. La instancia fue creada el año 2014, siendo nombrado el Subdirector como Coordinador de ésta.

Con los aporte del equipo viral se estructuró un cuestionario (Ver Anexo 1) que consistió en 15 preguntas abiertas que consultaban sobre el sentido de comunidad que los profesores tenían, qué significado le daban al

aprendizaje docente y el trabajo colaborativo, la innovación y su repercusión en el rendimiento de los alumnos. El cuestionario debía aplicarse a todos los profesores y profesoras seleccionados. Entre las características que se evaluaron al momento de decidir a las personas con las cuales se trabajaría estaba el que llevaran a lo menos 5 años de trabajo en la escuela, que hubiesen mostrado alguna preocupación por el trabajo colaborativo y que hubiesen participado en alguna innovación curricular en este sentido. Los cuatro integrantes del equipo viral como las dos profesoras elegidas cumplían con estos requisitos. Al iniciar la investigación se tuvo la oportunidad de conversar con otros profesores que no estaban en el listado inicial, para invitarlos a participar, pero no se pudo establecer el tiempo para entrevistarlos.

Con la ayuda del cuestionario, se procede a entrevistar a los profesores. Las respuestas son grabadas y posteriormente transcritas. Las entrevistas se caracterizaron por ser espacios con mucha distensión lo que permitió que los profesores y profesoras seleccionados para el estudio, pudieran extenderse en el tiempo y en las temáticas que les preocupaban, entre ellas, la falta de colaboración en el trabajo curricular, la falta de espacios para lograr acuerdos en la secuenciación, organización y planificación de las distintas asignaturas que deben desarrollar en sus respectivos cursos, etc.

Esta instancia permitió ampliar la mirada del trabajo docente desde una perspectiva más crítica y constructiva que los propios profesores tienen de sí mismos y de sus colegas. Esto es fundamental, pues la “principal estrategia de investigación y cambio es la reflexión crítica de todos los participantes” (Tójar, J.C, 2006).

Junto con la entrevista, se analizaron las actas de consejos de profesores como fuente secundaria que pudieran ayudarnos a visualizar la forma de interacción de los profesores a través de los acuerdos de los consejos de profesores.

Además de la entrevista, se utilizará la técnica del focus group, cuatro en total, con los integrantes del equipo viral para analizar los datos obtenidos y contrastar sus opiniones de tal manera de recabar información importante para el proyecto de investigación,. Junto a esto, la revisión de

material escrito como libros de clases, planificaciones , etc., permitiera ampliar la mirada respecto de la cultura docente en distintas instancia de participación.

Estos instrumentos serán utilizados durante todo el proceso de investigación, pues la construcción de visiones globales acerca de lo que los docentes entienden el trabajo colaborativo será fundamental al momento de hacer el análisis final y la propuesta de un modelo.

Al revisar la literatura referente a las Comunidades Profesionales de Aprendizaje es posible extraer tres áreas de análisis: la relativa al sentirse parte de una comunidad, la colaboración como característica central y el aprendizaje mutuo.

Se privilegiará en la presente investigación exponer cuáles son las percepciones y visiones que el profesor tiene del trabajo colaborativo y la cultura docente. Si se logra conocer los elementos que forman parte de la vida diaria y ahondamos en ellos, se podrá reconocer los elementos fundamentales en la conformación de la CPA, y por lo tanto, extraer un modelo que ayude a mejorar el trabajo colaborativo desde la propia experiencia. Con esto se estará en condiciones de descubrir y describir las dimensiones y los factores que posibilitan un modelo de CPA aplicable a nuestra idiosincrasia profesional docente.

5.6. Variables de Estudio

Las variables de estudio de esta investigación están directamente relacionadas con la búsqueda de los elementos que son necesarios para la construcción de un modelo de comunidad que aprende para entregar una mejor calidad de educación a los niños y jóvenes que atiende. Por su carácter dialogante, abierta y crítica, pues se desarrolla en la acción misma que quiere transformar, estas variables se asocian al rendimiento escolar y la repercusión que puede tener una nueva forma de trabajo docente en el curriculum de la escuela. Además, para que esto se desarrolle e impregne la malla curricular desde dentro, es necesario un trabajo colaborativo y de aprendizaje de los docentes involucrados en el proceso de enseñanza, de tal manera que no se convierta en una moda pasajera, sino por el contrario, en una práctica habitual y característica del trabajo docente de la escuela, lo que implica una transformación de la cultura al interior del cuerpo docente que trabaja en estos momentos, como de aquellos que se integrarán en el futuro.

La revisión de la literatura llevó a identificar cinco grandes elementos en la construcción de una CPA, lo que sirvió como guía para construir las entrevistas. Estos conceptos se constituyeron en las variables de estudio que orientaron el trabajo de investigación al interior de la Escuela Santa Clara.

El instrumento utilizado para recoger la información fue diseñado en torno a las siguientes variables de estudio:

- a) Sentido de Comunidad;
- b) Trabajo colaborativo;
- c) Aprendizaje docente;
- d) Innovación y
- e) Rendimiento escolar.

Se insertaron preguntas abiertas a los docentes para obtener la información sobre la visión que tenían sobre estos ejes, sin que estos fueran mencionados directamente.

Dentro de cada una de las variables se insertaron preguntas abiertas con el objeto de obtener información sobre ellas.

A continuación presentamos los ejes principales sobre los cuales se edificaron las entrevistas como técnica de recogida de información en esta investigación

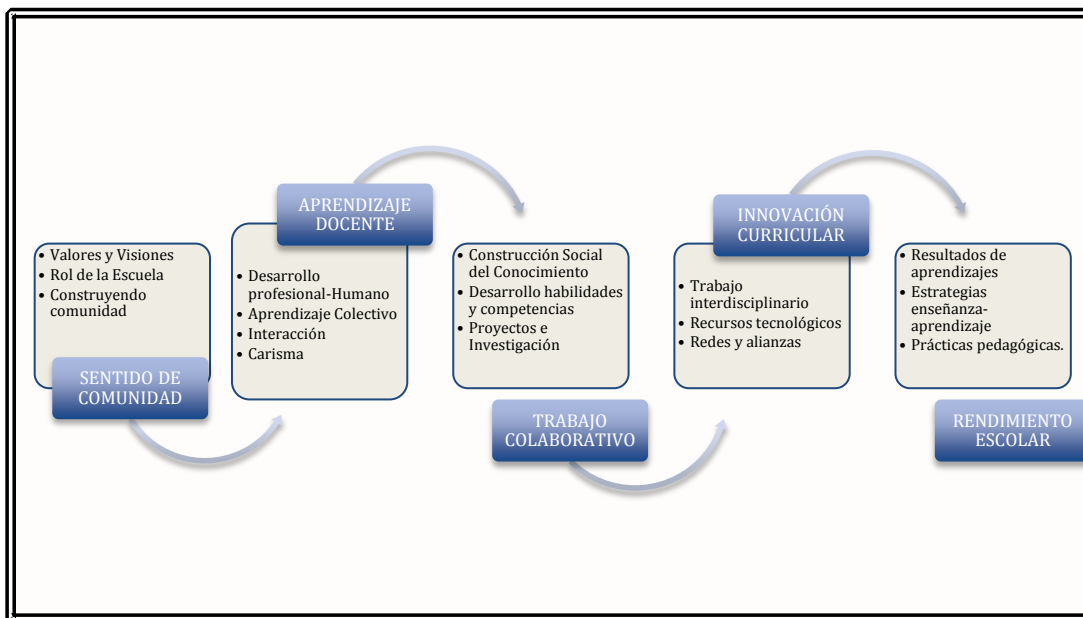
Variable	Dimensión
SENTIDO DE COMUNIDAD	• Valores y visiones comunes • Rol de la escuela en la localidad • Construcción de Comunidad
APRENDIZAJE DOCENTE	• Desarrollo profesional-humano • Aprendizaje colectivo y entre pares • Interacción • Carisma
TRABAJO COLABORATIVO³	• Construcción social del conocimiento • Desarrollo de habilidades y competencias. • Proyectos-Investigación
INNOVACIÓN CURRICULAR⁴	• Trabajo interdisciplinario • Recursos tecnológicos • Redes y alianzas
RENDIMIENTO ESCOLAR	• Resultados de aprendizajes • Estrategias de enseñanza-aprendizaje • Prácticas pedagógicas

Cuadro 5

³ Se concibe como el aprendizaje como un proceso de enseñanza y aprendizaje en el que interactúan dos o más personas para construir conjuntamente el conocimiento a través de discusión, reflexión y toma de decisiones” Cánovas, M; Maromón, M. (2012)

⁴ “La Innovación Curricular es el proceso continuo y evolutivo en el cual un proyecto formativo implementa mejoras en sus enfoques, contenidos y organizaciones, con el fin de preservar la calidad en la transferencia de conocimientos y desarrollo de la disciplina”
http://www.consejoderectores.cl/innovacion_curricular/

Las variables de estudio mencionadas las podemos graficar en el siguiente diagrama que nos pueda ayudar a visualizar de manera general los elementos que creemos deberían estar presente en la construcción o constitución de una Comunidad Profesional de Aprendizaje para la escuela Santa Clara:



Cuadro 6

Fuente: Elaboración propia

Nuestra investigación intentará descubrir si estas variables están presentes en el trabajo de los docentes de la Escuela Santa Clara.

5.7. Ejecución de Diseño de Investigación

	FASE	OBJETIVO	INSTRUMENTO	TIEMPO
1	Levantamiento de Información	Recoger información	Recolección de información a través de fuentes secundarias.	Mayo-julio
		Definición de equipo muestral (viral)	Entrevistas para solicitar participación	Mayo
2	Validación de preguntas de entrevista	Validar el cuestionario de preguntas de la entrevista	Preguntas de entrevistas	mayo
3	Entrevistas	Entrevistar a profesores seleccionados	Entrevista semiestructurada	Junio-Julio
4	Análisis de la información	Transcribir grabaciones de entrevistas	Grabaciones	Agosto
5	Revisión de documentos escritos	Recoger información en documentos oficiales de la escuela	Libros de clases Actas de Consejo	Septiembre

Cuadro 7

6. Resultados para la instalación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje en la escuela.

Los resultados que a continuación se presentan están organizados en el cuadro N° 6 (pág. 59)

6.1. Sentido de Comunidad

6.1.1. Valores y visiones

Existen visiones y valores comunes con relación a la promoción del ser humano en todas sus dimensiones:

“Creo que el valor que está presente en la mayoría de los profesores y otros miembros de nuestra comunidad es la promoción del ser humano desde una visión holística, no sólo nos interesa entregar conocimientos desde el aspecto formal sino que además compartimos la visión de querer hacer que nuestros niños y jóvenes sean personas de bien”. (M.P., Profesora de Artes)

Al igual que la profesora, el equipo viral coincide en que la escuela y, especialmente los docentes, deben ayudar a los jóvenes y jovencitas a ser personas de bien. Pero también expresan que entre los docentes existen una serie de valores que juegan un importante rol al momento de evaluar la convivencia al interior del cuerpo docente y, que a pesar que se dan, estos deben ser cultivados porque redundan en una entrega más comprometida con la vocación:

“Los valores comunes entre los profesores son el respeto, la acogida, el humor, la disposición y el compañerismo. La visión es entregar una educación de calidad, dedicada, centrada en valores y en la necesidades de nuestros alumnos”. (F.R., profesor de Inglés)

También reconocen como importante el mantener un espacio de

trabajo armonioso tanto con los alumnos como entre los mismos profesores.

La empatía aparece como un gran valor a vivir entre los profesores, pues cada uno cuenta con una vida que muchas veces se ve enfrentada a serias situaciones, pero que no puede llevar a la sala de clases. Es allí donde más se valora la capacidad de los otros de poder entender y ayudar a solucionar o escuchar el problema del otro. Así lo expresa un profesor integrante del grupo viral:

“Los valores que, a mi modo de ver, son comunes en el colegio Santa Clara, son la generosidad y la empatía, ya que la mayoría de quienes trabajan en él tienen la capacidad de ayudar y dar lo mejor de sí mismos con tal de cumplir los objetivos propuestos, así como también la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, lo cual facilita la práctica de la generosidad. Las visiones en común entre los miembros del colegio se relacionan, a mi parecer, con entender la educación como una práctica definida por la transmisión de conocimientos y valores que permita a los estudiantes descubrir y desarrollar diferentes habilidades conducentes a la construcción de una vida más plena y feliz. (F.A., Profesor de Lenguaje)

Respecto de los valores que son comunes a los profesores hay varios que ellos relacionan con la mejora de la calidad de los aprendizajes. Muchos expresan que no hay duda que la escuela debe entregar una educación de calidad y que los profesores hacen lo posible para que ello ocurra pero *“los alumnos no tienen apoyo de la familia y por ello el trabajo que nosotros hacemos no siempre se ve reflejado en los resultados”*(L.E.), expresa el profesor de matemática. El análisis muchas veces termina, como lo expresado por el profesor, en culpar a los estudiantes o sus familias por los bajos rendimientos.

6.1.2 El rol de la escuela en la comunidad

La mayoría de los integrantes del equipo viral cree que la escuela juega un importante rol en la localidad de Placilla. A pesar de existir otras opciones educativas, El Colegio es un importante espacio para vivenciar los

valores evangélicos que él propone, un lugar para que los alumnos y alumnas puedan reconocer, respetar y aprender a convivir con la diferencia, que es la única garantía de la diversidad.

Algunos docentes ven al colegio como un espacio donde los alumnos puedan *“crecer en un ambiente que se propone el mejoramiento del aprendizaje constantemente lo que incide claramente en las expectativas de los alumnos, y por otro juega un rol muy paternal situación de la que muchos jóvenes y niños están carentes hoy en día, es decir claramente un rol de acompañamiento. Esto se debe a la confesionalidad del colegio y el ser único católico en Placilla”*(M.P., Profesora de Artes)

La escuela está llamada a formar jóvenes *“en habilidades que los lleven a descubrir y cumplir con su vocación cimentada en valores cristianos y franciscanos”* (L.E., Profesor de Matemática).

Así la escuela está llamada a entregar *“una educación integral y confesional, puesto que no sólo propone una formación académica, sino también un fortalecimiento de los valores inspirados en la figura de San Francisco y Santa Clara, pues el único colegio confesional que da respuesta a los padres que quieren formar a sus hijos e hijas en una escuela católica”* (F.A., Profesor de Lenguaje).

Esto nos indica que para los docentes es muy importante la confesionalidad cristiana que tiene el colegio, y esta característica permite visualizar también una manera distinta de entender sus propias relaciones como docentes.

Respecto a las expectativas que tienen de sus alumnos en general son positivas. Expresan que *“serán personas exitosas en cualquier cosa que hagan, espero que sean felices y amables* (F.S., Profesora de Educación Física). Esperan que continúen estudios superiores, ya sea a nivel técnico o universitario, por lo tanto es deber de la escuela entregar las herramientas necesarias para lograr estas metas, pero que también sean personas íntegras:

“Creo que uno puede considerar y esperar que cada uno de ellos se desarrolle de acuerdo a sus habilidades, que sea una persona íntegra, con principios, con valores y feliz (C.N, Inspectora General).

“Si el profesor no cree en lo que los estudiantes pueden hacer por el aprendizaje, los estudiantes por sí solos difícilmente serán capaces de creer en sí mismos”(F.A.), expresa por su parte el profesor de Lenguaje.

Los docentes y el Equipo Viral expresan en las entrevistas el deseo que los alumnos se conviertan, al egresar de la escuela, en personas que contribuyan a la sociedad desde la perspectiva cristiana. Para ello es necesario que se les entreguen las herramientas (habilidades académicas y destrezas sociales, humanas y cristianas) para enfrentar los desafíos que les depara el futuro inmediato.

6.1.2 Construyendo juntos comunidad: dirección –profesores

Uno de los elementos fundamentales para la construcción de una comunidad es la calidad de la relación que deben tener los directivos con los profesores. Comunicación, toma de decisiones, etc. son elementos que son importantes en una CPA y siempre es necesario dar pasos para mejorarlos.

“Existe una falta constancia y consecuencia en la toma de decisiones y que los canales de comunicación a veces no son los más efectivos. (F.R., Profesor de Inglés)

El equipo viral expresa que muchas veces la dirección del colegio les consulta, pero sienten que sus opiniones no son consideradas al momento de la toma de decisiones. Así lo expresan en el focus grup:

“No siempre somos escuchados, y cuando lo somos no vemos que nuestra opinión sea considerada en la toma de decisiones” (L.E.)

“Si bien siempre se nos comunica las cosas, a veces esa comunicación está desfasada en el tiempo, pues nos enteramos cuando ya se tomó una decisión” (F.A.)

6.2. Aprendizaje Docente

6.2.1 Aprendiendo de San Francisco y Santa Clara

Por el hecho de ser una escuela confesional y pertenecer a una Congregación Religiosa Franciscana, la comunidad de profesores se destaca por practicar muchos valores franciscanos como la alegría, como lo expresa una profesora:

“un grupo humano alegre que se ríe, que usa el sentido del humor para relacionarse y lo otro es la solidaridad que por supuesto que lleva a la empatía, tenemos la capacidad de conmovernos con las necesidades de otro”. (M.P.). Sin embargo, es interesante destacar que no todos los profesores son creyentes y sin embargo, adhieren a este espíritu que San Francisco lo hace universal.

Muchos creen que la manifestación de un espíritu solidario y fraterno permite a una comunidad ser capaz de aprender del otro, *“logrando ponerse en el lugar del otro y ser humildes, o sea practicando las enseñanzas que nos dejó San Francisco, reflexionando sobre esto en consejo de profesores y jornadas siempre acercándolas a nuestra realidad”.* (Anita, Inspectora de Básica) Por otro lado, un entrevistado expresa que es *“fundamental aceptar al otro tal como es, es decir, a través de la receptividad de la otredad con todo lo que ello implica. Esto fortalece la comprensión hacia los demás y, por tanto, la comunicación con los diferentes miembros del colegio. (L.E.)*

Al consultar sobre las habilidades sociales que son necesarias desarrollar para un trabajo colaborativo, muchos de los profesores creen que la humildad es una de ellas, ya que es necesario tener la capacidad de autoevaluarse en la labor desarrollada y, especialmente, *“revisarse acerca de la labor que se está realizando pudiendo ser perfectible, no sintiéndose amenazado(a) cuando nos proponen cambios innovadores” (F.S)*

Sobre las habilidades sociales se señala lo siguiente:

“Las habilidades sociales que, a mi parecer, se establecen como destrezas fundamentales para la construcción de una CPA son la capacidad de mantener canales abiertos de comunicación y la capacidad de compartir crítica y propositivamente las experiencias docentes con los demás colegas, ya que de esa manera se cultiva la receptividad necesaria para que los aportes impliquen transformaciones positivas en el mejoramiento de los aprendizajes”. (F.A.)

6.2.2 ¿Cómo podemos mejorar?

Consultados los docentes de cómo pueden contribuir al cambio en la escuela señalan: *“contribuyendo a que sean más felices, que sientan en mi un apoyo para su labor, cuando la gente siente que no está solo y que sus preocupaciones y sentimientos son compartidos, son más felices, y al ser más feliz se puede llegar a ser más productivo.” (M.P., Profesora de Artes)*

En este punto es cuando comenzamos a escuchar de nuestros entrevistados, especialmente en el Equipo Viral, que un camino a la mejora de resultados y ambiente de trabajo es poner al servicio de los otros nuestros conocimientos en un aprendizaje continuo que permita un mayor desarrollo motivacional y de las capacidades que cada uno de ellos posee.

Así algunos expresan el poner al servicio de los demás sus talentos, con ejemplos concretos, como retroalimentando una observación de clases, analizando con otros la calidad de las preguntas y en general de los procedimientos evaluativos que los profesores usamos; proporcionar material de uso libre, trabajando colaborativamente,

“participando y con buena disposición para el aprendizaje entre pares, así lograremos un buen ambiente laboral” (L. E.), preparando y presentando material para jornadas de profesores desde su experiencia como docente. “Poniéndome a disposición de mis colegas”(C.N., Inspectora General).

Por otro lado, el Equipo Viral dice que: *“Otorgando el tiempo necesario para la elaboración de proyectos en conjunto, para aunar criterios de evaluación y para la capacitación en estrategias de comprensión lectora y resolución de problemas es otra de las posibilidades que enuncian y que servirán para definir el modelo que se pretende instaurar en el trabajo docente de la escuela. (F.A., Profesor de Lenguaje).*

6.2.3 Aprendiendo juntos

El trabajo en conjunto es una instancia de aprendizaje tanto para los profesores como para el equipo viral, como se expresa en las siguientes opiniones:

“Creo que se aprende trabajando colaborativamente, siendo reflexivo cada vez que te llaman la atención por algún error, aprendiendo y practicando los valores enseñados” (F.R., Profesor de Inglés)

La Profesora de E. Física cree que los docentes aprenden a *“través de las experiencias personales compartidas, así como de las instrucciones que se dan respecto a lo que debe hacer, en base a los lineamientos establecidos. Además, en relación a los aprendizajes, varios profesores están capacitados con estudios de postgrado, así como otros que están en curso para ello (F.S., Profesora de E. Física).*

Otra docente expresa que *“algunos aprenden del trabajo que puedan realizar con otros colegas, y ensayo y error (C.N.).*

No parece ser un aprendizaje sistemático sino más bien *“aprenden de acuerdo a las necesidades más urgentes y fundamentalmente investigando en internet, libros o consultando a sus pares” (L.E.).*

También *“Centralmente por medio de la práctica, es decir, a través de la experiencia del error y del acierto. Noto en los profesores del colegio un aprendizaje práctico, más que una tendencia a teorizar o a abstraer. (F.A.)*

6.2.4 Desarrollo profesional

La sistematización y organización de instancias de perfeccionamiento son un eje fundamental para el desarrollo profesional de los docentes. Existen algunas falencias que es necesario mejorar, como se expresa en las diversas opiniones vertidas.

“Me parece que si no hay mayor apoyo en instancias externas ha tenido que ver con los escasos recursos con que el colegio cuenta”. (F.R, Profesor de Inglés)

Para el Equipo Viral una política de desarrollo docente es muy importante:

“Creo que falta una política de desarrollo profesional, pues de otro modo no hay claridad de cómo se puede llevar a cabo dicho desarrollo” (L.E)

Los docentes plantean que las oportunidades de perfeccionamiento que se han dado al interior de la escuela son *“instancias enriquecedoras, puesto que siempre plantean diferentes desafíos por enfrentar. No obstante ello, creen que podrían crearse y sistematizarse más instancias de desarrollo profesional, con tal de mejorar nuestros procesos de autoevaluación y nuestras prácticas docentes. (F.A.)*

Por otro lado, el Equipo Viral coincide con que la modalidad de trabajo colaborativo que necesita la escuela debe ser: *“de carácter comunitario, reflexionando algún tema, teniendo una especial importancia el trabajo por especialidad, estudiando con aquellos que son de la misma área y tengan los mismos intereses.(F.S., Profesora de E. Física)*

A partir de lo conversado los profesores tienden a poseer un aprendizaje práctico, por lo que necesitarían una modalidad presencial de aprendizaje que les plantee un hacer pedagógico con herramientas concretas de fortalecimiento docente. Sin embargo, algunos valoran como modalidad de aprendizaje más efectiva la que corresponde *“aprender*

significativamente del otro y con el otro, trabajos de aprendizaje entre pares y capacitaciones de acuerdo a las necesidades detectadas en el colegio”.(M.P., Profesora de Arte)

También se plantea que *“en primera instancia la formación debe ser directamente relacionada con la especialidad del profesor, y en segunda instancia, pero con igual importancia, el desarrollo de estrategias comunicacionales que permitan que el profesor de a conocer lo que ha aprendido de la mejor forma posible”* (F.R., Profesor de Inglés).

6.3 Trabajo Colaborativo

6.3.1 Compartiendo la vida

La buenas relaciones personales entre los docentes es un aspecto fundamental para el crecimiento personal y comunitario. Las buenas relaciones humanas son un aspecto importante al momento de construir una CPA. Así lo expresa un profesor:

“Los docentes tenemos una buena relación personal y de trabajo, siempre ideando proyectos o planes de mejora para la educación que proporciona el establecimiento, así como situaciones para afianzar las posibilidades de conocernos mejor personalmente” (F.R., Profesor de Inglés).

“Nuestras relaciones están cruzadas por el respeto mutuo, la empatía y el cariño y deseos sembrar en ellos valores que los acompañen por toda la vida”.(M.P)

“Creo que las relaciones entre los profesores son variadas, Estas van de la mano cuando se quiere realizar una mejora a nivel pedagógico o de comunidad escolar, influye mucho. En nuestro caso existe una buena relación entre los que corresponden a generaciones similares.”. (A.C.)

Lo anterior se relaciona con un grupo de profesores que en su mayoría son jóvenes adultos y que trabajan en el local de la E. Media. Sin

embargo, para el Equipo Viral, al comentar la situación de todos los docentes de la escuela, la percepción comienza a variar. Coinciden con lo expresado por una integrante:

“la división que genera la infraestructura del establecimiento hace difícil la relación entre todos los colegas, aunque esto se incrementa cuando no hay disposición de trabajar con otro o simplemente conocer al otro o incluso saber cómo trabaja” (C.N.)

Creen que las buenas relaciones entre los profesores influyen mucho al momento de recibir una propuesta de mejora a nivel pedagógico. La edad y el desarrollar sus labores en un espacio común contribuye a que las relaciones humanas sean de respeto y ayuda.

La división en dos locales dificulta que las relaciones sean una constante en todos los docentes de la escuela. Así las profesoras de la educación básica se sienten un grupo aparte; mantienen relaciones cordiales, siendo muy claro el liderazgo de alguna de ellas, especialmente las que tienen más años de trabajo.

Quizás a la luz de las conversaciones las profesoras de Educación Básica son las más reacias a trabajar colaborativamente, como lo expresa un miembro del Equipo Viral:

“Durante mucho tiempo han trabajado sin conectarse con las otras profesoras, sólo lo hacen para las fiestas y efemérides. Son bastante islas en su trabajo” (A.C.)

Sin embargo, la percepción general es que al momento de desarrollar algún proyecto la disposición al trabajo se desarrolla de manera amplia, ya que en general las relaciones las califican como buenas, como lo expresa el Profesor de lenguaje:

“El ambiente humano del colegio es privilegiado, y representa una gran fortaleza que ha servido muchas veces como un antídoto contra las

diversas debilidades institucionales con las que el colegio se ha tenido que enfrentar. En ese sentido, la positiva relación entre los profesores ha facilitado la toma de decisiones y el trabajo en equipo”.(F.A

6.3.2 Trabajando colaborativamente

Respecto al trabajo colaborativo, existe unanimidad que tiene una importancia fundamental en el desarrollo del trabajo docente, pues

“se crea un ambiente más grato al trabajar con otros, permite organizarse, conversar acerca de los problemas de los alumnos y buscar soluciones, facilita la carga” (F.S.,Profesora de E. Física).

Todos entienden el trabajo colaborativo como el espacio donde las personas, en este caso, los docentes, pueden compartir experiencias y formas de trabajo que pueden ser de utilidad común:

“por lo cual las instancias para hacer este trabajo deben ser fuertes y de importancia dentro de la situación organizacional del establecimiento, porque el trabajo colaborativo permite que el aprendizaje sea transversal así los alumnos tendrán distintas visiones referente a un mismo tema desarrollado en diferentes áreas” (C.N, Inspectora General)

Lo importante es poner al servicio de los otros los talentos y capacidades para el logro de metas comunes. Es una instancia, además, de fortalecer el propio quehacer docente:

“dando a conocer a los alumnos y alumnas que las disciplinas del conocimiento no son áreas alejadas unas de otras, sino todo lo contrario: son formas interrelacionadas de entender la realidad” (F.A, Profesor de Lenguaje)

6.3.2.1 ¿Trabajo en equipo o trabajo colaborativo?

Al consultar si había diferencia entre el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo, algunos miembros del Equipo Viral expresan que *“no siempre en los equipos hay trabajo colaborativo, depende mucho de la generosidad de los que forman el equipo”*. (F.A.)

El cuadro que sigue resume las diferencias que existen entre el trabajo en equipo y el colaborativo, de acuerdo a lo discutido con el Equipo Viral:

Trabajo en Equipo	Trabajo Colaborativo
• Las tareas o reglas ya están dadas, deben seguir a un líder, y lo que está establecido deben cumplirlo	• Todos aportan ideas, no hay diferencias de liderazgo.
• Determinado a un objetivo que no necesariamente nace de aquellas personas que participan del equipo de trabajo.	• Muy buenas experiencias para el desarrollo personal y profesional.
• Se definen roles para poder lograr una meta y cada uno aporta desde su rol	• Mayor libertad en cuanto al aporte de ideas que puedan emerger.
• Implica sólo un quehacer grupal entre individuos de una misma categoría	• Mayor libertad para desarrollar la creatividad de los participantes por que cada uno aporta desde donde se siente mas cómodo con sus mejores capacidades y talentos compartiendo mutuamente habilidades con tal de concretar un propósito en común.

Cuadro 8

6.3.2.2. ¿Qué favorece y qué dificulta el trabajo colaborativo?

En el siguiente cuadro hemos agrupado las opiniones de los entrevistados y del Equipo Viral respecto a lo que favorece y dificulta el trabajo colaborativo al interior del cuerpo de profesores de la escuela:

Favorece	Dificulta
○ <i>“trabajar con objetivos y metas en común, ahí todos se sienten parte importante para llegar a lograr las propuestas, todos trabajan por igual, favorece la creatividad y que las ideas se complementen.”</i>	○ <i>“miopías personales, perderse en el bosque y no ser capaces de ver el horizonte”.</i>
○ <i>“Solidaridad, fraternidad, compartir lo que se sabe, paciencia y capacidad en la toma de decisiones”.</i>	○ <i>“La falta de líder, que haya uno que represente al equipo”.</i>
○ <i>“la participación y disposición de los docente, la identificación con la institución y el sentirse parte de la comunidad escolar”.</i>	○ <i>“Individualismo, desmotivación, malas relaciones interpersonales”.</i>
○ <i>“la confianza, el profesionalismo, la creatividad, el dialogo y la empatía”.</i>	○ <i>“la falta de compromiso e interés, no saber interpretar las prioridades referente al trabajo colaborativo que se quiere realizar”.</i>
○ <i>“canales de comunicación libres de obstáculos, confianza en que los esfuerzos de los demás complementarán con mis esfuerzos y ayudarán en el avance hacia los propósitos institucionales”.</i>	○ <i>“el trabajo en islas, la incomunicación, la intolerancia y la falta de liderazgo. Tendencia a imponer verdades o a no proponer cambios positivos; desconfiar del trabajo de los demás”.</i>

Cuadro 9

6.3.3. Desarrollo de habilidades y competencias

El desarrollo de habilidades juegan un papel importante al momento de conformar una CPA, esto a partir de las opiniones vertidas por los miembros del equipo viral. De acuerdo a lo expresado por este grupo, las habilidades de cada uno de los profesionales que componen la comunidad de profesores:

“es de gran importancia dado que las habilidades y competencias que presentes los profesores permitirá el desarrollo de habilidades y competencias en los alumnos, así como también mejorar el razonamiento en cuanto a la profundidad de conceptos. Estas se pueden desarrollar a través de un trabajo colaborativo y de aprendizaje mutuo entre pares”. (F.A)

Otro integrante de este grupo expresa:

“A modo de crítica, y como funcionario de la docencia, puedo establecer que muchos profesionales de la educación carecen de habilidades y competencias. La importancia de que estas estén desarrolladas en ellos como profesionales es preponderante al momento de enseñar, puesto que son estas mismas las que hacen que los estudiantes logren aprendizajes significativos, y además que ellos mismos (los estudiantes) desarrollándolas, es como alcanzan los objetivos que se plantean a nivel curricular. Estas habilidades se deben fomentar en los profesionales a través de capacitaciones e incentivos, adhiriendo también la constante evaluación y tiempo designado para el aprendizaje/desarrollo de éstas (tengan o no tengan desarrolladas las habilidades y competencias); además, debería ser una actividad importante dentro de la carrera de formación inicial docente”.(L.E)

Por otro lado, al discutir la importancia de este aspecto, se expresa que:

“es muy importante el desarrollo de habilidades en una comunidad educativa, ya que si bien todos tenemos la capacidad de llevar a cabo una tarea, en la medida que desarrollemos nuestras habilidades seremos mas competentes, lo que hará que la comunidad en su conjunto crezca. Para desarrollar las habilidades es importante el trabajo colaborativo y que todos los integrantes conozcan los objetivos de la comunidad para que cada uno aporte desde sus capacidades al logro de los objetivos, de esta forma se

mejoran o desarrollan habilidades tan importantes como la comunicación y el trabajo en equipo, entre otras”.(C.N)

6.4 Innovación

6.4.1 Trabajando juntos

El trabajar juntos interdisciplinariamente no siempre es una acción que se desarrolle con de manera permanente. Puede ser que la formación recibida en los centros de formación, nos lleven a actuar en educación en forma aislada. Así lo expresa un docente:

“En la universidad no nos enseñaron a trabajar con otros colaborativamente, a lo más te hacen trabajo en grupo, pero nunca como una cátedra que te ayude a entender tu especialidad como parte de un todo en el plano del conocimiento” (F.S.)

El trabajar colaborativamente lo mencionan como una habilidad necesaria para mejorar los aprendizajes de los alumnos y los propios:

“El trabajo colaborativo, como una cadena, sirve para alcanzar metas comunes, para lograr objetivos comunes, teniendo cada profesional un rol en el proceso de aprendizaje de los alumnos” (L.E.)

El logro de mejores aprendizajes en nuestros alumnos nos lleva a pensar en “...la importancia de concebir la formación de profesores en un contexto de responsabilidad profesional, surgiendo una atención constante a la necesidad de cambios en las rutinas de trabajo, personales, colectivas u organizativas. La innovación es un elemento central del propio proceso de formación” (Nóvoa, 2009)

De ahí la importancia de trabajar colaborativamente para lograr propuestas innovadoras al momento de desarrollar un contenido, pues al concebir un contenido desde dos miradas distintas, permite al alumno

relacionar sus conocimientos previos con nuevos, dotándolos de coherencia respecto a sus estructuras cognitivas.

Las experiencias de trabajos interdisciplinarios solicitados desde la Coordinación Académica, han marcado el trabajo de los docentes, como lo expresa uno de ellos: *“trabajar con otra asignatura ha sido, no sólo enriquecedor para los alumnos, sino también para mí, pues al tener que trabajar con otro colega, tuvimos que sentarnos a conversar que contenido podíamos desarrollar, a qué curso y de qué manera lo entregaríamos, de forma que fuera entretenido e innovador para ellos. Que entendieran lo alumnos que el conocimiento se construye desde diferentes miradas y que el aprendizaje es un todo” (F.A.)*

Entender que el aprendizaje se va construyendo a través de la investigación, la exploración, la indagación y que necesita la aplicación de ciertos métodos, pero respetando las individualidades, es un importante paso para asumir el trabajo colaborativo como un manera de desarrollar habilidades necesarias para que el educando profundice sus aprendizajes. Esto también cobra sentido en el aprendizaje de los profesores con sus pares, pues “hoy en día, la complejidad del trabajo escolar reclama profundizar en los equipos pedagógicos” (Nóvoa, 2009)

En el trabajo del Equipo Viral respecto de la innovación, se les planteó la siguiente pregunta: ¿cómo se puede lograr en el trabajo colaborativo la innovación? y ¿quién o quiénes deberían definir los proyectos de innovación?

En la discusión al interior del equipo se plantea que el “el trabajo colaborativo es una oportunidad excelente para innovar, el hecho que se hagan proyectos en conjunto les hace ver a los alumnos que las asignaturas no son islas y a encontrarle un sentido al curriculum escolar. Respecto de quien o quienes deberían definir, ésta debería venir desde la dirección y que también surja desde la propia motivación de los profesores”.

Otro miembro expresa que *“un trabajo colaborativo se puede realizar en cualquier instancia, con voluntad, profesionalismo y seriedad, pero el ideal es que sea con tiempo establecido y con proyecciones claras de los objetivos. Los proyectos de innovación deben ser creados por docentes a raíz de las inquietudes de los alumnos o de las necesidades propias de los aprendizajes, pero definidas finalmente por una persona encargada de orientar o supervisar el inicio, desarrollo y finalización de una actividad, para ver la veracidad de ésta en relación a uso de recursos y obtención de aprendizajes”*.

También se expresa que deberían existir espacios que permita ir *“compartiendo desde la experticia de todos los miembros de la comunidad. También perfeccionándonos, retroalimentándonos y por sobre todo innovándonos en la metodología y nuevas herramientas de trabajo. Los mismos profesores somos los llamado a definir estos proyectos y a responsabilizarse por el éxito de estos”*.

6.4.2 Recursos y sus usos

Al momento de discutir respecto de los recursos y su aprovechamiento en la enseñanza, el Equipo Viral establece que estos son de una gran importancia para el logro de los objetivos de aprendizajes del curriculum; además que, expresan: *“no hay duda que el uso de los recursos puede ser mucho más provechosos si se trabaja en forma colaborativa. Ahora cuando los profesores tienen diferentes horarios y no existe exclusividad para un solo colegio es más difícil encontrar un espacio para trabajar colaborativamente”*.(L.E)

Uno de los miembros del Equipo Viral expresa: *“Soy un fiel partidario del trabajo colaborativo, siempre y cuando se cuente con el tiempo para poder confeccionarlo/articularlo y que tenga un claro objetivo y evaluación final por parte de los alumnos y docentes. Los recursos son indispensables para poder llevar a cabo esto”*. (F.A)

Por otro se expresa que *“debe haber eficiencia en el uso de recursos , y debemos planificar nuestras actividades pensando siempre en la articulación curricular, que nos dirija hacia un estilo educativo comunitario”*. (A.C)

Para el equipo no cabe duda que el trabajo aislado resta energías, en cambio cuando se hace de manera colaborativa son mas los beneficios que los posibles defectos *“por lo tanto, no tengo ninguna duda que es preferible trabajar colaborativamente, ya que en la medida que este se transforma en un ejercicio natural, los defectos tienden a ser mínimos” lo sintetiza un integrante del Equipo Viral”*.(C.N.)

6.4.3. Redes y alianzas

Los profesores entrevistados y, especialmente los miembros del Equipo viral, dan mucha importancia a las redes de apoyo y alianzas que se puedan establecer con otras instancias de apoyo.

Para los profesores del Equipo Viral, *“las redes y alianzas externas son importantes para el aprendizaje de los profesores y de los alumnos, pero también debe existir un espíritu de mejoría y autodeterminación de manera personal. Al tener redes externas los docentes se sienten más apoyados en su labor educativa”*.

Uno de ellos expresa que *“representan un rol importante, puesto que los sistemas son abiertos y según las teorías de la organización, no pueden trabajar de forma cerrada o aislada. Está establecido teóricamente que cualquier institución debe trabajar con otras, a modo de alianza y colaboración, por la ayuda que una puede prestar a otra, y porque finalmente estas prestan servicios públicos (llevado al tema educacional) La realidad de un sistema, por diferente que éste sea, tiene puntos que otro sistema puede utilizar para la mejora de aprendizajes en caso de un establecimiento, del clima laboral, organización en sí, sistema de manejo económico, etc.”*. (F.R.)

A la hora de evaluar el papel de las redes en el trabajo colaborativo de los docentes y en la mejora de los aprendizajes , las redes que se puedan establecer desde la escuela: *“juegan un papel fundamental en colaboración, pues todo nos lleva a un aprender; en la medida que sean redes que potencien el trabajo en el aula se transforman en fundamentales a la hora de adquirir nuevos aprendizajes que mejoren el trabajo docente”*. (L.E.)

6.5 Rendimiento Escolar

6.5.1 Impactando a la comunidad

Al ser consultados sobre el impacto que debiera tener la formación docente en los alumnos, expresan que:

“El impacto debe ser directo, ya que los alumnos son los principales beneficiados cuando los docentes son sujetos de aprendizaje” (M.P.)

“la formación del docente es finalmente reflejada en la forma en la cual los alumnos aprenden, aunque el aprendizaje de estos también depende de la actitud que tengan frente al estudio, así como la motivación de los padres”. (F.R.)

“El impacto debe ser de transmitir nuestras experiencia laborales a los alumnos, como ha sido importante nuestra constante formación, en el poder mantenernos o ir avanzando en nuestras labores, como ellos pueden lograrlo también o como la importancia de la formación personal constante ayuda al crecimiento y autoafirmación personal” (F.S.)

Es decir que la formación que tenga el docente siempre se verá reflejada en el aprendizaje de los alumnos a través de su rendimiento y del interés que pueda generar el profesor por la asignatura que realiza.

El profesor de Lenguaje explica que la formación docente:

“debe tener un impacto directo, ya que entiendo la formación profesional como aquella que entrega las herramientas necesarias para orientar el aprendizaje de los estudiantes. Si la formación profesional es débil, entonces la calidad de los aprendizajes también será débil e inestable”
(F.A.)

7. Interpretación y proyecciones

La oportunidad de comprender los procesos que se viven en la escuela a través de uno de sus actores, como lo son los profesores, nos permite visualizar elementos que, de acuerdo a la literatura estudiada, se desarrollan al interior de la escuela y que forman parte de la una cultura colaborativa propia de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Si bien no existe una CPA propiamente tal, el desafío próximo es poder trabajar en la instalación de una de comunidad fuerte que desarrolle las acciones necesarias para alcanzar la estructura propia de una CPA y poder así mejorar el trabajo colaborativo entre los docentes y mejorar los aprendizajes de los alumnos y alumnas.

Si bien son muchos los factores que influyen en el logro de una anhelada calidad de la educación, este estudio está centrado en el quehacer de quienes imparten clases en una escuela que puede asimilarse a otras tantas escuelas de nuestro país. Por ello, es importante tener en cuenta que las lecciones aprendidas en este trabajo tienen que ser aplicadas en la realidad específica de esta comunidad educativa. Respecto de nuestro objetivo, ***Identificar los elementos constitutivos de un modelo de Comunidad Profesional de Aprendizaje que aporten al cambio y al mejoramiento de la calidad de la enseñanza de los docentes del Colegio Santa Clara***, podemos concluir que:

1. Con respecto a **establecer los valores y visiones que poseen los docentes para la instalación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje**, se concluye que no cabe duda que el aprender y vivir los valores franciscanos le permiten a la comunidad de profesores establecer relaciones fundadas en el respeto por el otro que será transmitida a través de la práctica diaria. Ello requiere de un aprendizaje continuo. Además a través de las entrevistas, la mayoría de los docentes concuerdan en que un ambiente de respeto, solidaridad, compañerismo, etc. ayuda a la colaboración con el otro en la búsqueda de metas comunes y el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos. Se corrobora así que las comunidades de aprendizaje fomentan las relaciones positivas.

2. Con respecto a **identificar los elementos que favorecen y dificultan el trabajo colaborativo** para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, se concluye que compartir la toma de decisiones permite crear una cultura colaborativa más efectiva, de manera tal, que cada uno de los integrantes del cuerpo docente se sienta responsable de la búsqueda de mejores herramientas para el logro de aprendizajes efectivos de sus estudiantes. El Equipo Directivo y los docentes tienen una importante tarea, pues se debe crecer en este aspecto, de manera que las decisiones compartidas formen parte de la cultura escolar y sea la corresponsabilidad en la tarea de educar un ejercicio permanente.

3. Con respecto a **relacionar la formación profesional entre pares con el aprendizaje de los alumnos para mejorar la calidad de la educación que entrega el colegio**, se concluye que no se da mejoramiento en el aprendizaje de los alumnos si los docentes no establecen el propio aprendizaje como una característica de la cultura profesional docente de la escuela. En esta área hay que seguir trabajando con más fuerza, de tal manera que se convierta en el sello del quehacer docente al interior de la escuela. En la medida que existe un compromiso por desarrollar una formación permanente desde y para los docentes, los alumnos podrán recibir de mejor forma los contenidos y así alcanzar mejores rendimientos.

El camino para construir una Comunidad Profesional de Aprendizaje se desprende de las categorías reflejadas en el cuadro de la página 52 y al terminar la investigación podemos determinar algunas características que se deben tener en cuenta para su construcción al interior del colegio.

a) En la característica “**sentido de comunidad**” se encontró que para los profesores la tarea es formar más que solo educar, construyendo comunidad respetando al otro en su otredad, reconociendo, respetando y aprendiendo a convivir con la diferencia, que es la única garantía de la diversidad; educar para la vida y no solo

para una prueba determinada. Desde esta perspectiva, la escuela tiene un importante rol en la comunidad en que se inserta.

b) En la característica de **Aprendizaje docente** se encontró que los profesores tienen una gran disposición a compartir los conocimientos en un aprendizaje continuo, de tal manera de caminar siempre hacia la mejora de los aprendizaje de los estudiantes. Un compartir conocimientos y experiencias que los lleve a un mayor desarrollo personal y profesional que permita un desarrollo motivacional de su vocación. Este aprendizaje debe estar bañado por un espíritu solidario y fraterno para aprender del otro, practicando los valores que propone la Congregación. También es necesario contar con espacios de perfeccionamiento continuo para una mejor entrega.

c) En la característica de **trabajo colaborativo**, no solo se está llamado a compartir los conocimientos, sino que esta colaboración pasa por la capacidad de crear buenas relaciones humanas, caracterizadas por el respeto mutuo, la empatía y el cariño. El trabajo colaborativo será efectivo si existe un ambiente de trabajo adecuado, aportando ideas, con libertad para desarrollar la creatividad. Se debe superar el trabajo individualista y lograr tener objetivos y metas comunes y consensuadas. Se debe trabajar por un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.

d) En la característica **Innovación Curricular** se encontró que los docentes expresan la necesidad trabajar promoviendo entre éstos el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos y tecnológicos. Mejorar cada vez más las experiencias interdisciplinarias a través de proyectos entre dos o más asignaturas debe potenciarse, especialmente ahora que se cuenta con recursos extras (SEP). La eficiencia en el uso de los recursos juega un importante papel al momento del trabajo colaborativo, pues siempre son escasos.

Mantener y establecer redes con las universidad de la Valparaíso y Viña del Mar es una tarea que debe desarrollar la Dirección del Colegio, pues estas instituciones potencian el trabajo en el aula y son

fundamentales al momento de adquirir nuevos conocimientos disciplinarios.

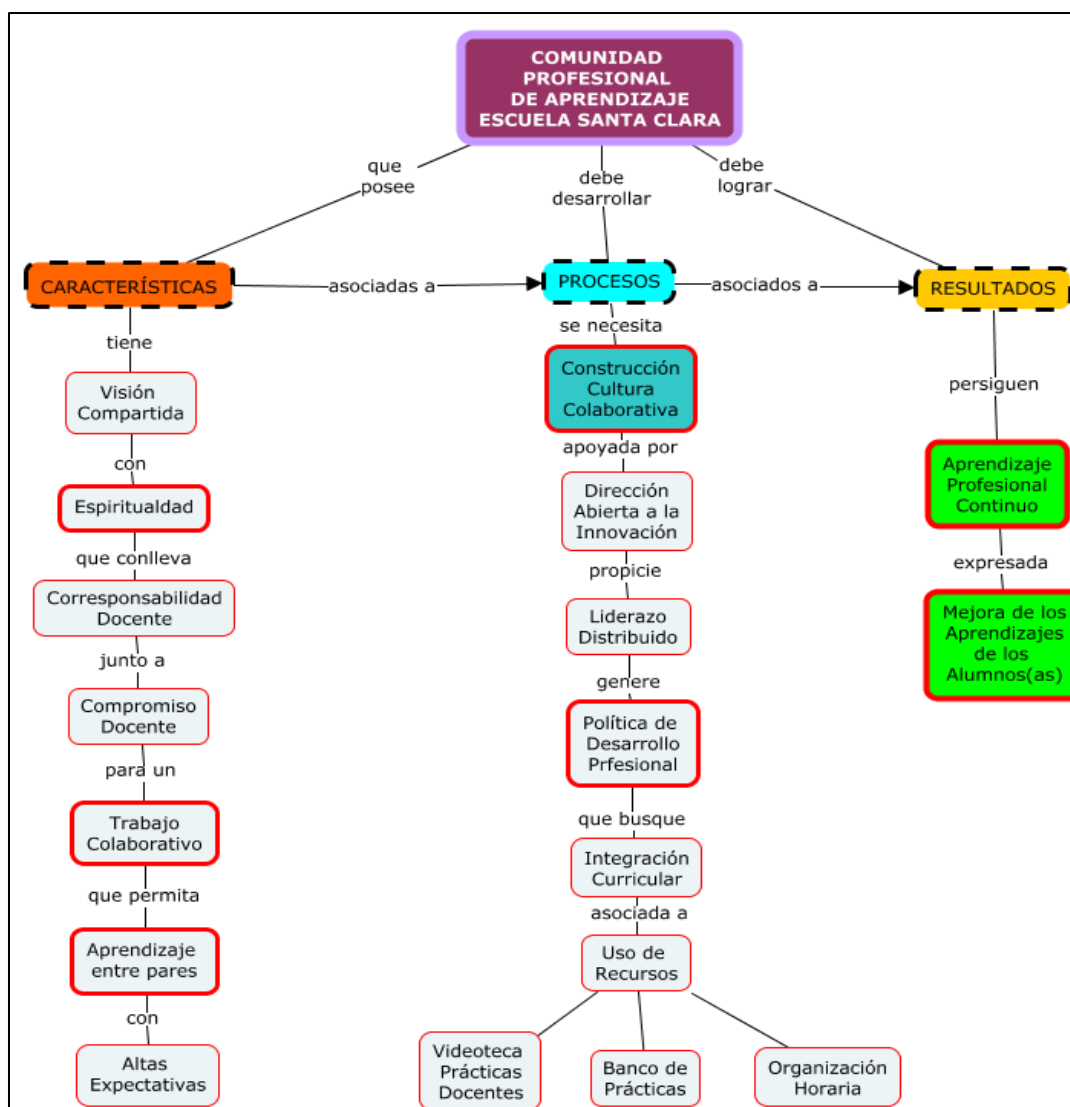
e) En la característica **Rendimiento Escolar** se encontró que la formación docente y el trabajo colaborativo con las características antes descritas, lograrán mejorar los resultados académicos de los estudiantes. De hecho se ha mejorado los puntajes Simce de Educación Básica este año. El trabajo colaborativo en comunidad permitirá desarrollar nuevas estrategias y prácticas pedagógicas.

Finalmente se concluye que se hace necesario al interior de la escuela reconvertir la formación docente, de manera que sean los propios profesores quienes entiendan que un trabajo colaborativo permite tener no solo mejores resultados académicos, sino que el aprendizaje que obtienen los alumnos sea una herramienta válida y efectiva para el mundo cambiante en el que les tocará desempeñarse, es decir, un mundo laboral donde la colaboración, el trabajo en grupo, la innovación y resolución de problemas son las habilidades necesarias para el logro de objetivos tanto en la iniciativa privada o emprendimiento o en el mundo laboral.

El trabajo colaborativo en la Comunidad Profesional de Aprendizaje permitirá a los profesores desarrollar la capacidad de verificar la coherencia de las estrategias con los contenidos que se trabajan al interior de la sala de clases, lo que redundará en aprendizajes significativos, además de desarrollar en los propios alumnos capacidades y habilidades superiores.

8. Sugerencias para la instalación de una CPA en la Escuela Santa Clara.

A medida que avanzaba la investigación y se iban discutiendo los hallazgos, se fue construyendo un esquema que se convirtió en una síntesis y sugerencias de las características necesarias para instalar una CPA al interior de la Escuela Santa Clara, la que se puede apreciar a continuación:



Cuadro 10
Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de cada una de las partes que componen este diagrama es una tarea que el propio equipo se ha propuesto más allá de esta investigación. Un breve análisis de los componentes de este diagrama nos ayudará entender la necesidad de la instalación de una comunidad de aprendizaje.

Las principales características de una Comunidad Profesional de Aprendizaje, de acuerdo a lo expresado por los docentes de la Escuela, están asociadas a una Visión Compartida, es decir a una mirada común que permita aunar los esfuerzos por lograr cambiar de un estado actual de la escuela. Esta visión debe estar acompañada de un componente propio de la Congregación que sostiene esta obra, que es la espiritualidad franciscana, de manera de acercarse a un modelo de Escuela católica que se diferencia de las otras ofertas educativa de Placilla. Esta espiritualidad conlleva una corresponsabilidad de la comunidad, al entender que formar parte de una comunidad los hace responsable del crecimiento humano y profesional de cada uno de los miembros. Esto también significa que cada uno de los docentes se debe comprometer con el desarrollo de una comunidad donde los docentes aprenden y enseñan a sus pares a partir de las experiencias exitosas.

El aprendizaje entre pares debe tener como fin el desarrollo de un trabajo colaborativo más efectivo, de tal manera, que cada uno de los docentes pueda recibir la retroalimentación necesaria para ir mejorando cada vez su trabajo en el aula. Este trabajo necesita del compromiso de cada uno de los miembros de la comunidad, de forma que éste se exprese en mejoras en el aprendizaje de los alumnos y alumnas de la escuela.

Las altas expectativas de progreso docente serán una fuente de inspiración para cada uno de los docentes de esta escuela que se sienten comprometido con su labor.

Por otro lado, la construcción de una Comunidad Profesional de Aprendizaje en la escuela está compuesta de una serie de procesos, que deben ir estableciéndose en la cultura propia de la comunidad docente. Esta construcción cultural debe ser colaborativa, es decir cada miembro debe

poner a disposición de esta comunidad sus saberes y habilidades para juntos ir estructurando una forma de hacer las cosas que la identifique.

Un factor que facilita la instalación del modelo de una CPA es que la escuela es pequeña, con un número de docentes que pueden intercambiar opiniones, que mantienen un ambiente de trabajo afectivo, que comparten, en muchos casos, los valores religiosos de la institución, etc. Por ello, es importante contar con estructuras formales de organización del aprendizaje docente. En este aspecto juega un papel fundamental el equipo directivo, quienes deben generar los espacios y el clima para lograr un trabajo docente innovador y de altas expectativas. Se debe trabajar en mejorar los canales de comunicación en la toma de decisiones, que si bien funcionan en la actualidad es fundamental trabajar para que este elemento sea cada día un espacio de construcción de una nueva forma de hacer educación.

Se hace necesario del apoyo y participación de un equipo directivo que empatiza con esta cultura y pone confianza en el quehacer propio de una comunidad que aprende a través de la innovación y propuestas didácticas interesantes para el logro de los resultados de aprendizaje de todos y todas las alumnas de la escuela.

Es tarea del Equipo Directivo y la Coordinación Académica generar espacios para este desarrollo profesional entre pares, apoyando las iniciativas de perfeccionamiento y desarrollo profesional de todos los miembros del cuerpo docente, en especial, de aquellos que luego de una evaluación y una autoevaluación, reconozcan la necesidad de mejorar sus estrategias para alcanzar los fines y objetivos educativos. Esto implica una política de perfeccionamiento que gestione los espacios y los incentivos necesarios para que los profesores tengan las condiciones para perfeccionarse y mejorar su entrega pedagógica. En esta política juegan un importante papel los propios profesores quienes deben decidir el tipo de perfeccionamiento es necesario, de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.

Además se debe trabajar por instalar la integración curricular como una forma permanente de trabajo docente, de manera que se pueda lograr

organizar los contenidos que favorezcan la globalización de los saberes, permitiendo, de alguna manera, superar la fragmentación de los aprendizajes y encaminar a los estudiantes a construir estrategias para relacionar los conocimientos de manera significativa y así lograr aprendizajes que realmente sean significativos.

Lo anterior está asociado a la optimización de todos los recursos con los que cuenta la escuela, de forma que los estudiantes tengan la oportunidad de aprender a través de distintas estrategias, especialmente a través del uso creativo de la tecnología. Además, los recursos con los que debe contar la escuela deben tener en cuenta aquellos que sean de uso para el aprendizaje y la discusión de los propios docentes, como por ejemplo la videoteca de registro de buenas prácticas docentes, la organización horaria de usos de los recursos, material concreto para la resolución de problemas, mejoramiento del servicio de biblioteca, creación de Plan Lector propio, etc. .

Toda esta innovación en la cultura docente a través de la CPA al interior de la escuela, finalmente debe ser expresada en resultados en dos áreas: por un lado, el propio aprendizaje docente de manera continua y, por otro, la mejora en los aprendizajes de los alumnos y alumnas, los que se verán reflejados en los resultados académicos de éstos.

El desarrollo de una CPA a partir de lo investigado, implica, como se dijo, un cambio en la cultura al interior de la escuela y, especialmente, al interior del cuerpo de profesores. Se trata de reconvertir la mirada que los propios profesores tienen de sus conocimientos y saberes y por ello, se requiere un trabajo constante con el apoyo de la dirección del colegio.

La instalación de esta cultura es un proceso, y como tal requiere de un tiempo y de una disposición hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos. El aprendizaje profesional debe estar orientado hacia la innovación y el diseño de nuevas estrategias de enseñanza que nacen del aprendizaje colaborativo para poder cambiar aquellas prácticas que requieren ser modificadas. Por ello, el aprendizaje profesional entre pares juega un papel importante a la hora de mejorar la calidad del trabajo docente.

Para ello se ideó un plan de trabajo que incluye objetivos, acciones y recursos para la instalación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje en la Escuela Santa Clara. A continuación, en el siguiente cuadro, se presenta los procesos necesarios para su instalación:

Objetivo	Acciones	Recursos
Consolidar al equipo de la Coordinación Académica (equipo viral), como agente de cambio al interior del Colegio, estableciéndose como una Comunidad Profesional de Aprendizaje que lidere el cambio cultural de la comunidad docente.	1. Consolidación de Equipo de Coordinación Académica: Consolidar equipo profesional técnico pedagógico (viral) que lleve a cabo la tarea de implementar y desarrollar una CPA al interior del colegio.	Equipo Viral Acta de reuniones Talleres de preparación
	2. Sensibilización de implementación de CPA en el Colegio: Desarrollo de dos jornadas de sensibilización de la necesidad de contar con un trabajo colaborativo al interior del colegio.	Talleres de Profesores Espacio para desarrollo de jornada. Colaciones
	3. Jornada “Creando una CPA en el Colegio Santa Clara; objetivos y proyecciones”	Contratación de profesional Lugar de realización Jornada Material fungible Colaciones
	4. Evaluando la experiencia CPA en la escuela: El equipo de Coordinación Académica evalúa el trabajo del año y hace las correcciones necesarias para el trabajo de la CPA para el año próximo.	Material fungible Acta de acuerdos Planificación 2017.

Cuadro 11

El análisis de los componentes descubiertos en esta investigación y que han sido sintetizados en el esquema de la página 85, son un importante paso en la construcción de una Comunidad Profesional de Aprendizaje. Si bien el esquema debe ser mejorado con la participación de los docentes, este puede ser un buen punto de partida para iniciar la implementación de una nueva forma de desarrollar la labor docente en nuestra escuela. La posibilidad real de hacer de la comunidad de profesores un espacio de trabajo colaborativo nos permite soñar con una cultura que comparte la responsabilidad y el compromiso de trabajar por entregar cada día una educación de calidad a los alumnos y alumnas que asisten a la escuela.

La creación de una nueva cultura aprendizaje docente debe conducir a una nueva forma de relación entre el profesorado y su tarea diaria. La idea de un aula abierta abre el espacio para aprender del otro con la naturalidad con que el aprendiz lo hace frente al profesor. Un aula abierta a la posibilidad de recibir retroalimentación en tiempos destinados al análisis de prácticas pedagógicas, recibiendo ayuda en aquello que reconocemos que nos falta. También puede convertirse en una oportunidad en que los alumnos puedan experimentar las relaciones holísticas del conocimiento humano.

Por otro lado, es importante establecer procesos que permita el aprendizaje entre pares y la autoevaluación. Desde ya, se hacen necesarios espacios que ayuden a la reflexión sobre las prácticas docentes. Además, de acuerdo a lo conversado con el equipo viral, el aula abierta es una gran oportunidad que tenemos los profesores para retroalimentar a nuestros pares y aprender de las buenas prácticas que se desarrollan en el aula.

De acuerdo a lo discutido con el Equipo Viral, se hace necesaria una planificación que permita instalar estas prácticas al interior de la comunidad docentes de la escuela. Para ello, es necesario planificar el trabajo al interior del equipo viral, de manera de consolidar el trabajo técnico pedagógico y convertirse en el agente de cambio de la cultura docente y poder potenciar el trabajo para construir la Comunidad Profesional de Aprendizaje que la escuela requiere. Para lograr este objetivo la Coordinación Académica (equipo viral) ha contemplado integrar esta instalación como parte del PME de la escuela. Eso permite contar con recursos para su instalación.

9. BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Educación, “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”,
<http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gestión-Escolar.pdf> pp.4

Arredondo, J., *Introducción a la espiritualidad franciscana*. México 2005

Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L. M., & Raczynski, D. (2004). ¿Quién dijo que no se puede?: Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago de Chile: UNICEF.

Bellei, C; González, P., & Valenzuela, J.P. (2010) Fortalecer la Educación Pública: un desafío de interés nacional en ECOS DE LA REVOLUCIÓN PINGÜINA Avances, debates y silencios en la reforma educacional. <http://www.puntonorte.cl/unicef/wp-content/uploads/2013/04/Ecos-de-la-revolucion1.pdf>

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación*, 25-46.

Bolívar, A (2000). Los Centros Educativos como organizaciones que aprenden. Editorial La Muralla.

Bolívar, A. (2008). Avances en la gestión e innovación de los centros. *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*, 291-317.

Bolívar, A. (2008, October). Otra alternativa de innovación, las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. In *Ponencia en XIII Congreso de UECOPE (Educar: Innovar para la transformación social)*. Gijón (pp. 22-24).

Bolívar, Botía A. (2012). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5).

Colegio Santa Clara, "Proyecto Educativo Colegio Santa Clara" revisado en http://www.colegiostaclara.cl/materialdescarga/proyectoeducativo/proyecto_educativo.pdf

Cornejo Chávez, R. (2006). El experimento educativo chileno 20 años después: una mirada crítica a los logros y falencias del sistema escolar.

Day, C. (1999). Formar docentes: Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado. Routledge Falmer. Pp.170.

Samper, J. D. Z. (2013). El maestro y los desafíos a la educación en el siglo XXI. REFLEXIÓN E INVESTIGACIÓN. Visitado en http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-27350_recurso_1.pdf

DEMRE, www.demre.cl

DuFour, R., & DuFour, R. (2010). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Solution Tree Press.

Elboj, C. E., & Oliver, E. (2003). Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, (48), 91-103.

Muñoz, J. M. E. (2009). Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación. *Ágora para la Educación Física y el Deporte*, (10), 7-31.

Flecha, R., & Puigvert, L. (2002). Las comunidades de aprendizaje: una apuesta por la igualdad educativa. *REXE: Revista de estudios y experiencias en educación*, nº I, 1.

Foucault, M (2002) Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión. Buenos Aires.

Freyer, J. Ofm. (2013) Francisco, maestro de formación para una vida nueva. Apuntes de Encuentro Formativo Franciscano.

Fullan, M. (2007) Las fuerzas del Cambio. Madrid. Akal.

Fullan, M. Los Nuevos Significados Del Cambio En La . Visitado en <http://es.scribd.com/doc/23812730/Los-Nuevos-Significados-del-Cambio-en-la-Educacion-Michael-Fullan>

Hargreaves, A. (1994) Profesorado, Cultura y Postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado. New York: Teachers College Press. Cap. IV.

Hargreaves, A. (1995). La modificación de las culturas de trabajo de la enseñanza. *Kikirikí*, 35, 49-61. Visitado en <http://www.ugr.es/~fjirios/pce/media/6-modificacionCulturasHARGREAVES.pdf>

Hargreaves, A. (2003). Enseñar en la sociedad del conocimiento. New York, Teachers' College Press. Pp.183

Krichesky, G. J., & Murillo Torrecilla, F. J. (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*. Visitado en <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num1/art4.pdf>

Leo, T & Cowand, D. (2000) Lanzamiento de Comunidades de Aprendizaje profesional: que comiencen las acciones (Launching professional learning communities: beginning actions) www.sedl.org/change/issues81/

MINEDUC, “Marco para la Buena Dirección”, Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General, Ministerio de Educación, 2005.

Molina, E., (2003) Creación y Desarrollo de Comunidades de Aprendizaje: Hacia la Mejora Educativa, *Revista de Educación*, núm. 337 (2005), pp. 235-250.

Morduchowicz, R., (2004) El capital cultural de los jóvenes. Visitado en www.roxanamorduchowicz.com

- Mortimore, P.** (1991). The Nature and Findings of School Effectiveness Research in the Primary Sector. En S. Riddell y S. Brown (Eds.), *School Effectiveness Research: Its Messages for School*
- Murillo, F.J.** (Coord.) (2007). Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Torrecilla, F. J. M., & Krichesky, G. J.** (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10(1), 26-43.
- Nóvoa, A.** (2009). Para una formación de profesores construida dentro de la profesión Towards a teacher training developed inside the profession. Revista de Educación, 350, 203-21.
- OCDE**(Organization for Economic Cooperation and Development) Schooling for Tomorrow: What Schools for the Future? Paris: OCDE. 2001
- Posner, C.** (2004). Enseñanza efectiva. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), 277-318.
- Schein, E.** (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza y Janés. pp 6
- SIMCE**, <http://www.simce.cl/?lista=1&establecimiento=14413>
- Tojar, JC.** (2006) Investigación cualitativa. Comprender y actuar. La Muralla: Madrid. Visto en [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=IXcdV7aLbWcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Tojar,+JC.+\(2006\)+Investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Comprender+y+actuar.+La+Muralla:+%09Madrid&ots=FtViMyEQnR&sig=FypA2PH0PjLVM2ucDa7oBAtr7Ho#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=IXcdV7aLbWcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Tojar,+JC.+(2006)+Investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Comprender+y+actuar.+La+Muralla:+%09Madrid&ots=FtViMyEQnR&sig=FypA2PH0PjLVM2ucDa7oBAtr7Ho#v=onepage&q&f=false)
- Zmuda, A.; Kuklis, R., Kline, E.,** (2004)“Escuelas en Transformación. Hacia una Cultura de Mejora Continua”, 1ª Edición, Buenos Aires, Paidós, 2006.

10. ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO UTILIZADO EN ENTREVISTA A DOCENTES DE LA ESCUELA SANTA CLARA

Nombre de la entrevistado(a)	
Cursos que atiende:	
Fecha de la entrevista	
Hora de inicio	
Hora de término	

Tema: Comunidades Profesionales de Aprendizaje, condiciones para su instalación en la Escuela Santa Clara

Objetivo: Identificar elementos constitutivos de un modelo de CPA que aporten al cambio y al mejoramiento de la calidad de la enseñanza de los docentes de la Escuela.

Introducción: Saludo Se inicia agradeciendo la presencia y cooperación en la actual investigación a través de la participación en la presente entrevista. Se describe y explica el tema de la entrevista. Se detalla el objetivo resaltando la importancia de que la información se mantendrá en estricta reserva y solo será utilizada para los fines de la investigación descrita, así como también si existe alguna pregunta que le resulte incómodo de contestar puede abstenerse de hacerlo, reiterando que el uso de la información será para los fines declarados y no otros.

Desarrollo de la Entrevista: A continuación se inicia la entrevista consulta a los docentes seleccionados, las siguientes preguntas:

1. ¿Qué valores y visiones son comunes entre los profesores y otros miembros de la comunidad educativa?
2. ¿Cuál es el rol del Colegio en la localidad de Placilla? ¿por qué?
3. ¿Qué expectativas tiene de los alumnos con los cuales trabaja?
4. ¿Cómo caracteriza las relaciones entre los profesores?
5. ¿Qué habilidades sociales deben desarrollar los profesores para construir una Comunidad Profesional de Aprendizaje?
6. ¿Cómo desde los ritos franciscanos podemos mejorar las habilidades sociales?
7. ¿cómo aportaría Ud. Al cambio y al mejoramiento de la calidad de los docentes en el colegio?
8. ¿Qué importancia le da usted al trabajo colaborativo entre los profesores?
9. ¿Qué diferencia ve Ud. entre el trabajo en equipo y el trabajar colaborativamente?
10. ¿Qué elementos cree Ud. Que favorecen el trabajo colaborativo? Y ¿cuáles lo dificultan?
11. ¿Cómo cree Ud. que aprenden los profesores en este colegio?
12. ¿Qué piensa Ud. acerca de las instancias que brinda el colegio para su desarrollo profesional?
13. ¿Qué modalidad de aprendizaje necesitan los profesores para su desarrollo profesional?
14. ¿Cuáles deben ser los contenidos en la formación profesional?
15. ¿Qué impacto debe tener la formación profesional de los profesores en el aprendizaje de los alumnos?

Anexo 2.

SET DE PREGUNTAS TRABAJADAS CON EQUIPO VIRAL

Fecha de Focus Group	
Participantes	

Tema: Comunidades Profesionales de Aprendizaje, condiciones para su instalación en la Escuela Santa Clara

Objetivo: Identificar elementos constitutivos de un modelo de CPA que aporten al cambio y al mejoramiento de la calidad de la enseñanza de los docentes de la Escuela.

Introducción: Saludo Se inicia agradeciendo la presencia y cooperación en la actual investigación a través de la participación en el presente focus group. Se explica que esta herramienta de investigación tiene como objetivo buscar conocimiento consensuado sobre los elementos constitutivos para instalar un modelo de CPA al interior de la Escuela Santa Clara. Se otorga la mayor libertad en sus opiniones, las que serán usadas solo para los fines de la investigación.

Desarrollo del Focus Group: A continuación se inicia el focus group con las siguientes preguntas para que los participantes den su opinión al respecto de algunos temas y se logre una confluencia de opiniones.

1. ¿Cuáles son los valores y visiones que tienen los docentes de la escuela y hasta qué punto son compartidas?
2. ¿Cuál es la vinculación de la escuela con las familias y los distintos agentes sociales?
3. ¿Cómo se caracteriza la relación entre los profesores?
4. ¿Qué importancia tiene el profesor en la toma de decisiones institucionales?
5. ¿Cómo aprenden nuestros profesores?
6. ¿Qué impacto tiene la formación actualizada de los docentes en el aprendizajes de los estudiantes?
7. ¿Es posible crear una cultura de colaboración en el cuerpo de profesores?
8. ¿Cómo se caracteriza el liderazgo escolar en la escuela?
9. ¿Qué factores inciden en el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos y alumnas?
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en el trabajo en equipo?
11. ¿Los espacios que tienen los docentes permiten el aprendizaje y el trabajo colaborativo?
12. ¿Cuál es la relación entre trabajo colaborativo y mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes?