



**SABERES  
DOCENTES**

CENTRO DE ESTUDIOS  
Y DESARROLLO DE  
EDUCACIÓN CONTINUA  
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES • UNIVERSIDAD DE CHILE



# RECURSOS PARA EL TRABAJO EDUCATIVO

PUBLICACIÓN 01 : Noviembre 2024

## SERIE: DESARROLLANDO EL LIDERAZGO EDUCATIVO A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA

*RECURSO 1: LIDERAZGO Y COLABORACIÓN, A TRAVÉS DE  
COMUNIDADES DE APRENDIZAJE PROFESIONAL*



## PRESENTACIÓN

En el contexto de nuestra labor profesional en SABERES DOCENTES, especialmente a través de los diversos programas de formación, hemos tenido la valiosa oportunidad de estar en contacto permanente con líderes educativos de todo el país. Esta interacción nos ha permitido conocer de cerca los desafíos que enfrentan al liderar escuelas y liceos desde sus diferentes roles.

Los programas realizados han generado múltiples espacios de conversación y reflexión, que han permitido recoger experiencias y compartir recursos para el liderazgo educativo. Estos fueron diseñados para complementar los esfuerzos que los y las líderes realizan diariamente, brindando apoyo tanto en tareas propias de sus responsabilidades, como en aquellos momentos en que surgen situaciones imprevistas o emergentes.

El presente recurso aborda la temática de la colaboración en Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP), la que se constituye en una estrategia clave para enfrentar los desafíos de los establecimientos. Las CAP facilitan la creación de una cultura de mejora continua y aprendizaje compartido entre las diferentes personas participantes de una comunidad. En entornos escolares, donde los desafíos y necesidades son diversos y en constante cambio, las CAP ofrecen un espacio en el que líderes, docentes y otros miembros de la comunidad pueden reflexionar, compartir prácticas y construir soluciones de manera conjunta.

Este recurso tiene como objetivo apoyar a los líderes educativos en la implementación de CPA, promoviendo un liderazgo distribuido y una visión compartida que permitan fortalecer el compromiso y la responsabilidad colectiva por el aprendizaje y el desarrollo integral de todos los estudiantes.

## ¿QUÉ SON LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE PROFESIONAL?

Las Comunidades de Aprendizaje Profesional son espacios organizados dentro de las instituciones educativas, en los que docentes y otros miembros de la comunidad colaboran para mejorar la práctica pedagógica y el aprendizaje de las y los estudiantes (Peña, 2023). Aunque su adopción en Latinoamérica es relativamente reciente y su definición puede variar, las CAP se caracterizan por una cultura de colaboración y responsabilidad compartida que busca generar un impacto positivo en el desarrollo profesional y en los resultados de aprendizaje (Stoll & Louis, 2007).

Según Peña (2023), las CAP funcionan como “una estrategia organizacional para centros educativos”, en la que las y los docentes comparten prácticas, reflexionan y resuelven desafíos a través del trabajo colaborativo y el desarrollo profesional. Las CAP no solo reducen el aislamiento profesional, sino que también fortalecen el conocimiento pedagógico, impulsando una mejora continua en la enseñanza y en el aprendizaje de los y las estudiantes (DuFour & Fullan, 2013).

La colaboración en las Comunidades de Aprendizaje Profesional es esencial para el desarrollo de prácticas educativas efectivas y el fortalecimiento del aprendizaje compartido en contextos escolares. A continuación, se presentan las principales características que definen a una CAP orientada a la colaboración y que facilitan el desarrollo profesional y el mejoramiento de los aprendizajes:

#### Liderazgo Compartido y Participativo

- El liderazgo en una CAP se distribuye entre sus miembros, promoviendo decisiones colectivas. Esto fomenta el compromiso de todos y fortalece los objetivos comunes.

#### Visión y Valores Compartidos

- Una visión común sobre los aprendizajes unifica a los miembros de la CAP, alineando prácticas y objetivos que fortalecen el sentido de comunidad y colaboración.

#### Aprendizaje Colectivo y Aplicación Práctica

- La CAP facilita la planificación y resolución conjunta de problemas educativos, impulsando el desarrollo profesional y aplicando estrategias que benefician a las y los estudiantes.

#### Práctica Personal Compartida

- Compartir y recibir retroalimentación sobre las prácticas docentes permite a los miembros de la CAP mejorar sus métodos y avanzar juntos en el aprendizaje colaborativo.

#### Condiciones de Apoyo Relacional

- Las relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo crean un ambiente seguro para el intercambio de ideas, lo que aumenta la cohesión del grupo.

#### Condiciones de Apoyo Estructural

- Contar con espacios y tiempos adecuados para reunirse y colaborar es esencial en una CAP, así como el apoyo de políticas y redes externas que faciliten el trabajo conjunto.

Fuente: Peña, M., Zoro, B., Ipinza, R., Videla, W., Contreras, M., Cona, G., & Goñi, F. (2024). Conformación de Comunidades de Aprendizaje Profesional. Un desafío sistémico. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo: Valparaíso, Chile.

## EL LIDERAZGO, COMO PROMOTOR DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE PROFESIONAL

Para que una Comunidad de Aprendizaje Profesional funcione de manera efectiva, los y las líderes deben crear un entorno de colaboración, confianza y compromiso compartido. Esto implica no solo facilitar espacios para el trabajo conjunto, sino también promover una visión compartida y distribuir el liderazgo entre los docentes. Un liderazgo efectivo en una CAP debe actuar como un catalizador que motiva a los miembros a involucrarse activamente, aporta estructuras de apoyo y asegura que todos los docentes participen en la reflexión sobre sus prácticas.

### ¿Qué sugieren las y los participantes de nuestros cursos sobre el fortalecimiento de prácticas directivas en el marco de la política de reactivación educativa?

Las personas que han participado de nuestras acciones formativas han enfatizado que la implementación de Comunidades de Aprendizaje Profesional efectivas requiere un liderazgo transformacional y distribuido, que no solo articule una visión compartida, sino que también promueva la colaboración activa y la innovación pedagógica en cada nivel de la comunidad educativa. A través de las sesiones de formación y reflexión, han identificado enfoques clave que fortalecen el liderazgo en las CAP, los que se mencionan a continuación:

#### **Liderazgo compartido y de apoyo**

Fomentar un ambiente de confianza y autonomía es esencial para que cada miembro se sienta capacitado para contribuir a la visión institucional. Cuando el liderazgo se distribuye -no solo entre los equipos de gestión, sino también entre docentes y personal de apoyo- se logra un mayor compromiso y una participación activa en la construcción de una CAP.

#### **Promoción del diálogo horizontal**

En una CAP, el diálogo horizontal permite que todas las voces sean escuchadas y valoradas, sin importar el rol. Al crear espacios donde cada miembro pueda expresar sus ideas y perspectivas, se fortalece la construcción de una visión común, lo que enriquece las decisiones y estrategias colectivas.

#### **Desarrollo de una cultura de colaboración**

Facilitar oportunidades para que los docentes y el personal compartan sus prácticas y aprendizajes es fundamental. Una cultura colaborativa promueve el aprendizaje continuo y alinea los esfuerzos hacia una meta común, lo cual beneficia directamente los resultados de los estudiantes.

#### **Adaptación e Innovación en Prácticas Docentes**

El liderazgo en una CAP debe fomentar la reflexión y el intercambio de prácticas innovadoras. Cuando los y las docentes colaboran y adoptan nuevas metodologías, el aprendizaje de los estudiantes se enriquece. Por ejemplo, proyectos como “Aprendizaje más Servicio” (A+S) permiten un aprendizaje significativo que involucra a los y las estudiantes en proyectos comunitarios, fortaleciendo la motivación y la conexión con los contenidos académicos.

## Liderando la Colaboración a través de las Comunidades de Aprendizaje Profesional

Esta sección presenta un recurso práctico diseñado para implementar y fortalecer la colaboración en comunidades educativas mediante el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje Profesional. La estrategia se organiza en pasos claros, cada uno acompañado de una breve descripción, una pregunta orientadora y una orientación al liderazgo (ejemplo).

La propuesta está diseñada para guiar a los equipos educativos en la reflexión sobre su estado actual, el análisis de sus prácticas y la planificación de acciones concretas que fomenten el liderazgo compartido y la mejora continua.

Pasos	Descripción	Pregunta al liderazgo	Orientaciones al liderazgo
<b>Paso 1</b> <b>Identifica un problema de aprendizaje</b>	Usa datos y evidencias para para identificar un problema importante de aprendizaje. El liderazgo debe facilitar una conversación centrada en el aprendizaje	¿Cómo puedo involucrar al equipo docente en el análisis de datos y evidencias para que se apropien del problema de aprendizaje identificado?	Genera confianza mediante conversaciones que valoren la diversidad de perspectivas
<b>Paso 2</b> <b>Formula una pregunta de indagación</b>	Promueve el diseño colaborativo de una pregunta que guíe el trabajo de la CAP. Esta pregunta debe estar alineada con el problema de aprendizaje.	¿Cómo aseguro que la pregunta de indagación sea representativa de todos(as) los integrantes de la CAP y al mismo tiempo sea coherente con nuestros propósitos formativos?	Genera condiciones para un diálogo abierto y actúa como mediador en la elaboración de preguntas que promuevan un proceso profundo de indagación
<b>Paso 3</b> <b>Promueve el análisis de prácticas docentes</b>	Genera un espacio seguro para que los y las docentes reflexionen sobre cómo sus prácticas influyen en el problema de aprendizaje. Usa criterios que promuevan el diálogo basado en datos.	¿Cómo puedo promover un diálogo abierto al aprendizaje y al mismo tiempo respetuoso entre los integrantes de la comunidad?	Garantiza tiempos, espacios y recursos para un diálogo sin interrupciones, focaliza y prioriza (menos es más)
<b>Paso 4</b> <b>Diseña una innovación</b>	Colabora en el diseño de estrategias prácticas que aborden el problema identificado, asegurando que estén fundamentadas en evidencia y en los saberes docentes.	¿Cuáles son las condiciones que debo generar para el diseño colaborativo de una innovación que ayude a resolver el problema de aprendizaje y que sea sostenible en el tiempo?	Promueve la creatividad. Escucha a quienes habitualmente no participan, establece nuevos sub – grupos, orienta y promueve coherencia con el problema y el PEI.
<b>Paso 5</b> <b>Implementa y monitorea estrategias</b>	Apoya la implementación de las estrategias colaborativas en el aula, asegurando un monitoreo continuo y espacios de reflexión para ajustes según las necesidades del contexto.	¿Cómo puedo asegurar un monitoreo corresponsable entre los integrantes de la CAP?	Orienta al equipo en el análisis de evidencias, fomenta el uso de datos y genera condiciones para una retroalimentación entre pares.
<b>Paso 6</b> <b>Reflexiona y genera conocimiento</b>	Facilita una reflexión colaborativa para identificar aprendizajes y planificar el siguiente ciclo de mejora continua.	¿Cómo puedo transformar la colaboración en el soporte en la superación de nuevos desafíos?	Promueve la evaluación en el equipo mediante la revisión entre pares, difunde el conocimiento generado e inicia un nuevo ciclo

## REFERENCIAS

DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W. y Mattos, M. (2016). Learning by doing. A handbook for Professional Learning Communities at Work (3rd ed.). Bloomington, IN: Solution Tree Press.

Peña Ruz, M. (2023). Dimensiones del aprendizaje colaborativo docente en Comunidades Profesionales de Aprendizaje en Chile. Cuadernos de Investigación Educativa, 14(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.1.3280>

Peña, M., Zoro, B., Ipinza, R., Videla, W., Contreras, M., Cona, G. y Goñi, F. (2024). Conformación de Comunidades de Aprendizaje Profesional. Un desafío sistémico. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo: Valparaíso, Chile.

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



# SABERES DOCENTES

CENTRO DE ESTUDIOS  
Y DESARROLLO DE  
EDUCACIÓN CONTINUA  
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES • UNIVERSIDAD DE CHILE

