

# Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la EPJA

Juan Luis Condori Gutiérrez  
jcondorigcceclima@gmail.com

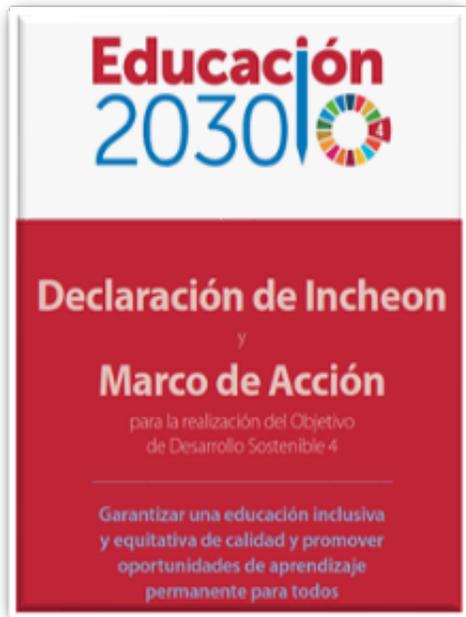


**¿Qué paradigma educativo ha  
entrado en crisis?**

# **EL ROL DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA AGENDA 2030 y el ODS 4**

## Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 4)

*“Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”*



### METAS

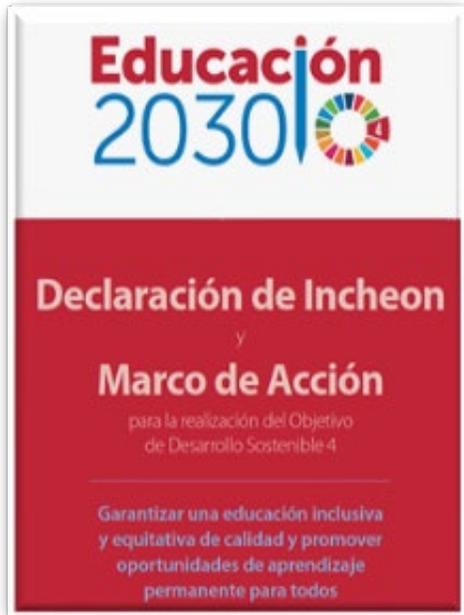
#### Meta 4.4:

De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

#### Meta 4.6:

De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.

(UNESCO, 2016, pp. 42-46)



## Gobernanza, rendición de cuentas y alianzas:

El éxito del ODS 4-Educación 2030 dependerá de un esfuerzo colectivo. Será necesario crear o ampliar marcos legales y políticos que promuevan tanto la rendición de cuentas y la transparencia como una gobernanza participativa y alianzas coordinadas en todos los niveles e intersectoriales, defendiendo el derecho a participar de todas las partes interesadas.



**Los docentes y educadores, y sus organizaciones, son asociados fundamentales por derecho propio y deben participar en todas las fases de la formulación de políticas, el planeamiento, la aplicación y el seguimiento. Los docentes y el personal educativo de apoyo pueden:**

- aprovechar su profesionalismo y compromiso para asegurar que los alumnos aprendan;

(UNESCO, 2016, pp. 57-58)

## Liderazgo:

“Arte en la dirección de seres humanos”  
(Rojas y Gaspar, 2006, p.18)

## Liderazgo educativo:

“Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (**Institución Educativa**)  
(Leithwood y Riehl, 2009, p.20)

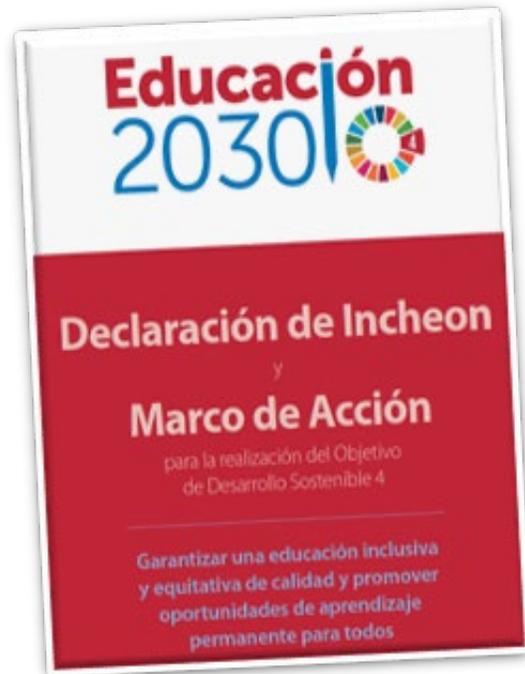
**LÍDER  
EDUCATIVO**

*Existe dentro de las relaciones sociales*

*Persigue metas de mejora del aprendizaje*

*Dirige las metas del colectivo docente*

*Se adecúa a los contextos y contingencias*



## 2030: ODS 4

### \*Metas:

4.4: Aumentar el número de jóvenes y adultos con competencias necesarias para acceder a un empleo decente.

4.6: Asegurar que todos los jóvenes y adultos estén alfabetizados (Lectura, escritura y aritmética).

**Participación de los docentes:**  
“Aprovechar su profesionalismo y compromiso para asegurar que los alumnos aprendan”

*Declaración de Incheon*  
(UNESCO, 2016, p.58)

**CULTURA COLABORATIVA**  
“Liderazgo distribuido basado en el aprendizaje”  
*Learning-centered leadership*

Se centra en el logro de los aprendizajes.

Crea condiciones favorables para el aprendizaje.

Promueve un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje.

Comparte el liderazgo para asumir la responsabilidad común por los resultados.

(Macbeath, Swaffield y Frost, 2009, citado por Bolívar, 2010, p.15)

Categorías	Prácticas
<b>Establecer direcciones.</b> <i>Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.</i>	Visión (construcción de una visión compartida)
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)
	Altas expectativas

<b>Rediseñar la organización.</b> <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>	Construir una cultura colaborativa
	Estructurar una organización que facilite el trabajo
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)

(Leithwood y otros, 2008, citado por CEPPE, 2009, p.25)

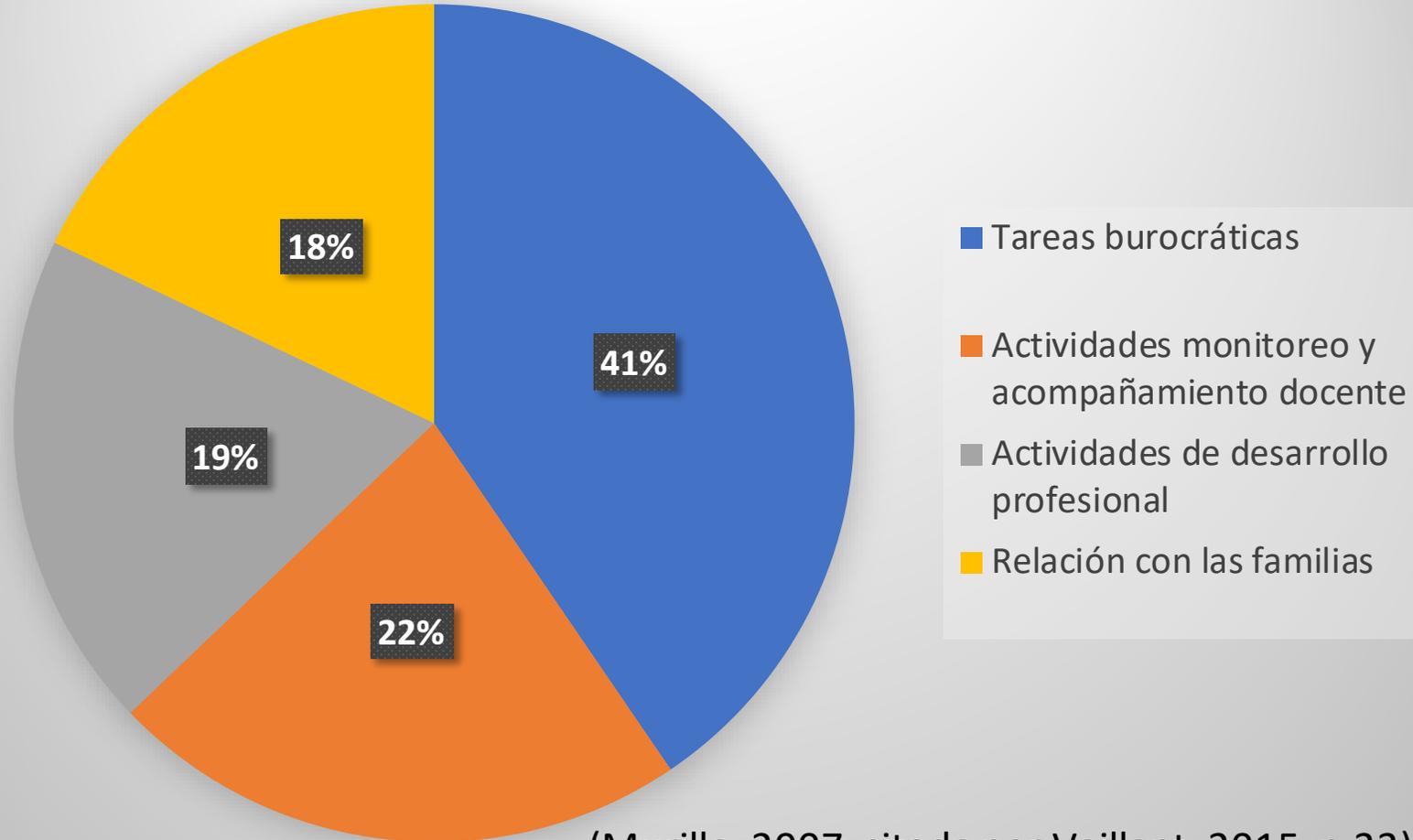
<b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</b> <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>	Dotación de personal
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo

(Leithwood y otros, 2008, citado por CEPPE, 2009, p.25)

Un estudio (...) indica que en la mayoría de los países de América Latina los directores cubren una multitud de tareas, con un predominio del ámbito administrativo y relativamente baja asignación de tiempo para las actividades del liderazgo pedagógico (...)

(Murillo y Romano, 2013, citado por Vaillant, 2015, p.33).

## Trabajo de los directivos en la II.EE.



(Murillo, 2007, citado por Vaillant, 2015, p.33)



## LIDERAZGO EDUCATIVO ASOCIADO AL DIRECTOR

Durante la última década, un número importante de estudios concluye que la noción de liderazgo educativo está fuertemente asociada al papel de un director. La síntesis de los principales trabajos sobre el tema muestra que:

- 1- El liderazgo educativo representa: **25%** de los logros de aprendizaje.
- 2- La mejora de las escuelas con bajos resultados se produce si existe un “liderazgo potente”.
- 3- Los resultados de los aprendizajes mejoran cuando los directores impulsan el desarrollo de la práctica docente.

## NECESIDAD DE UNA CULTURA COLABORATIVA

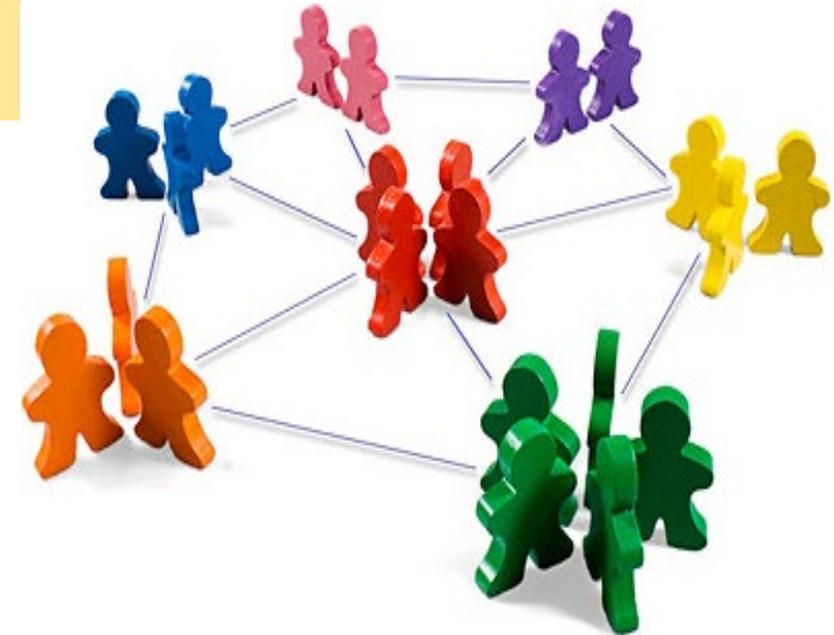
El liderazgo no es una cualidad innata; ésta se puede aprender y desarrollarse. Además, el liderazgo debe ser distribuido, no con el fin de restringir la responsabilidad individual del director, sino más bien para transmitir la idea de que los líderes necesitan crear una “cultura común de expectativas” mediante la cual el equipo de centro educativo tiene que rendir cuentas por su contribución al resultado colectivo (Elmore, 2004).

**INVOLUCRAMIENTO DEL  
DOCENTE**

(Vaillant, 2015, pp.32-33)

“Implica, (...) un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el **centro**, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica.

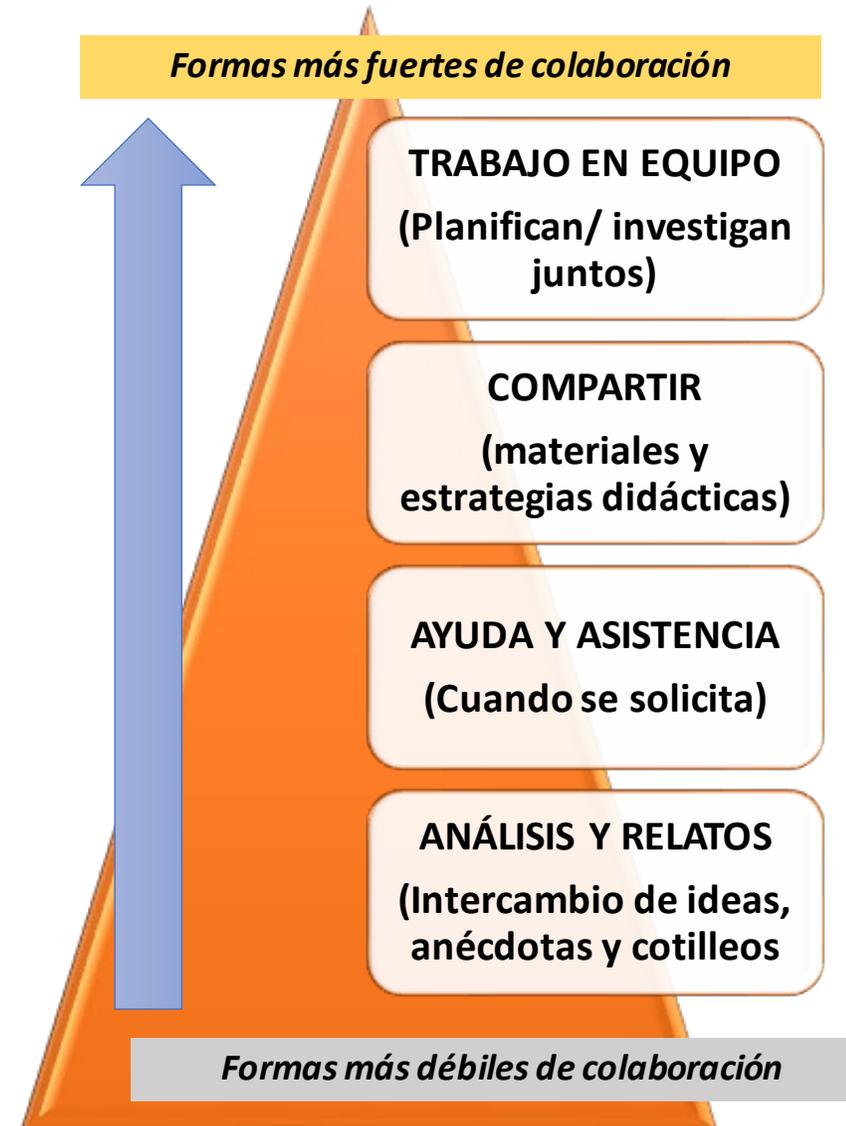
**(Crawford, 2005, citado por Murillo, 2006, p.19)**



## Cultura colaborativa como Comunidad Profesional

“La comunidad profesional estimula el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los profesores, refuerza la coherencia del programa de estudios y aumenta el sentido de responsabilidad (...) sobre el aprendizaje (...)”

(Leithwood y Riehl, 2009, p.30)



(Little, 1990, citado por Hargreaves y Fullan, 2014, p.143)

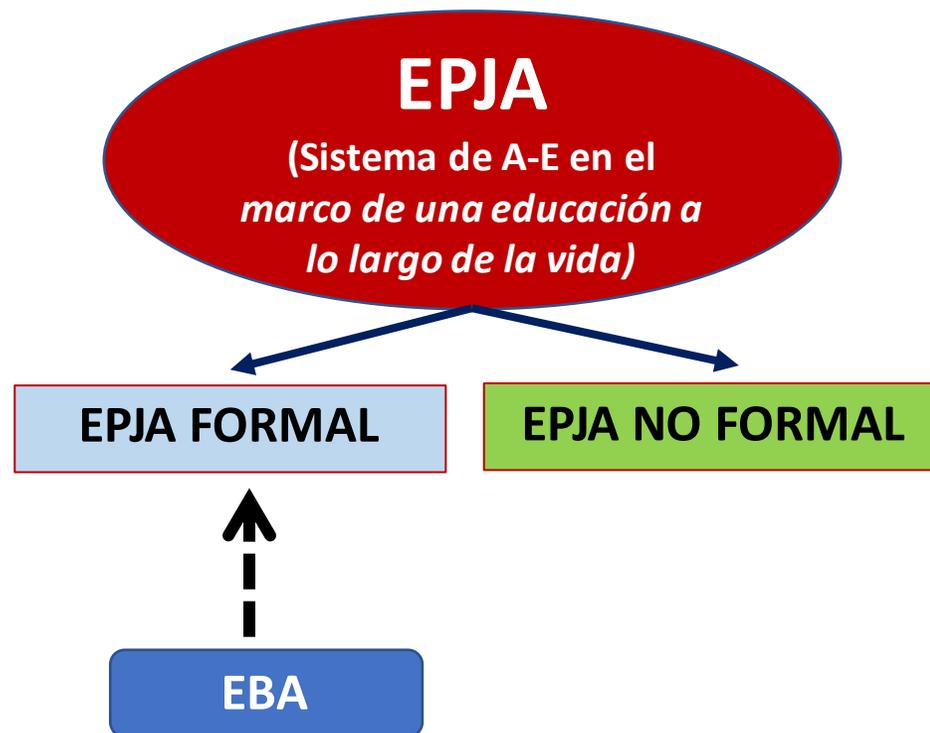
# **ROL DEL DOCENTE EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE: “DE LA EFICIENCIA A LA REFLEXIÓN”**



**¿Cuál sería el cambio fundamental de los docentes con respecto a la mejora de sus prácticas?**

- El total de docentes de la EBA para el año 2017, es de 12797 de los cuales 9258 laboran en el sector público (64.5%) y 4539 en el sector privado (35.5%)
- El promedio de estudiantes por docente es de 11.4 en el sector público y de 17.6 en el sector privado. Esta carga docente se ha calculado considerando la matrícula formal; lo cual oculta la situación real por los altos niveles de inasistencias y tardanzas.
- Los horarios de trabajo en los CEBA posibilitan que la mayoría de docentes de los CEBA tenga otro trabajo, situación que relativiza su dedicación y desempeños.
- La mayoría absoluta de los docentes tiene una formación para trabajar en EBR. Este rasgo, la edad de los estudiantes y el mismo enfoque de asumir la EBA como una suerte de EBR, está llevando a que la EBA venga perdiendo su especificidad.
- Es muy relativa la formación de docentes orientados hacia la EPJA. Importa señalar que no hay formación inicial y en servicio de los docentes que demanda una atención creciente de la EBA, con excepciones en Cajamarca, Cerro de Pasco, Chimbote y la Cantuta-Lima.

**(Instituto de Pedagogía Popular y otros, 2019, pp.12-21)**



\*Aunque no coincide plenamente con el enfoque de la EPJA (atiende a **niños y adolescentes** y no asume el **enfoque de educación no formal** para atender las necesidades de aprendizaje de jóvenes y adultos a lo largo de su vida)

# Los *tránsitos* que se demandan en los docentes

1. Enfoque sobre el aprendizaje	Tránsito de la asimilación acrítica de conocimientos al principio de la participación activa del estudiante en la producción del conocimiento
2. Enfoque sobre el sujeto que aprende	Tránsito de una percepción subvaluada y prejuiciada del que desempeña el rol de aprendiz, hacia un reconocimiento y valoración tanto de su potencial y su diversidad como de su autonomía
3. Enfoque sobre las oportunidades de aprendizaje	Tránsito del espacio reducido y sobre pautado del aula como espacio privilegiado de aprendizaje, al espacio mayor del entorno, la cultura y los diversos procesos locales como oportunidades válidas de desarrollo de capacidades
4. Enfoque sobre la pedagogía	Tránsito de una enseñanza reducida a la transmisión oral a una enfocada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continuas
5. Regulaciones institucionales	Tránsito de creencias, hábitos y reglas que constriñen la acción de los docentes e instituciones educativas hacia las reglas y acuerdos que impulsan y facilitan las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje

(MINEDU, 2014, p.14)

## DOCENTES EN EL MODELO PEDAGÓGICO TRADICIONAL

- Enseñan pero no asesoran los aprendizajes.
- Usan pedagogías de escolarización tradicional que no están relacionadas con la EPJA.
- Utilizan de manera poco funcional las herramientas y entornos digitales.
- Las prácticas educativas no están articuladas con el trabajo.

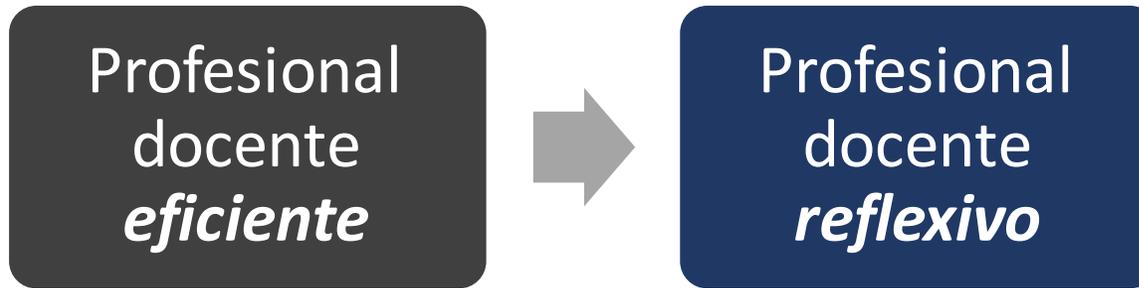
## DOCENTES EN EL MODELO PEDAGÓGICO CRÍTICO SOCIAL

- Facilitan aprendizajes con técnicas participativas.
- Utilizan pedagogías sociales: educación popular, pedagogía crítica, etc.
- Adoptan el uso exploratorio de las herramientas y entornos digitales.
- Su práctica educativa se orienta a lograr el empoderamiento cultural, político y social.

## DOCENTES EN EL MODELO PEDAGÓGICO DE LA EPJA

- Capacidad de liderazgo pedagógico, institucional, comunitario y social.
- Actúan en la transformación de su práctica pedagógica (procesos de diseño e implementación curricular desde la investigación educativa).
- Formación teórico-práctica para hacer uso de las pedagogías adecuadas a los contextos de los sujetos.
- Formación tecnológica que les permite usar variados recursos digitales para el aprendizaje.

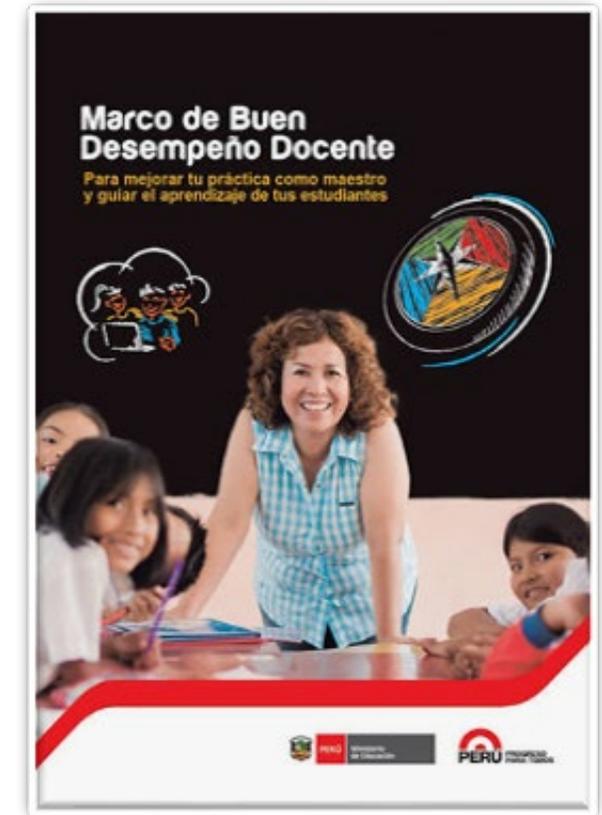
## Modelos de profesionalización docente



### LA DOCENCIA COMO UN QUEHACER COMPLEJO.

“Exige una actitud reflexiva, autónoma y crítica respecto al saber que dispone, y una capacidad de toma de decisiones en el contexto que le corresponde. El docente “se ve a sí mismo como un agente de cambio, pues reconoce el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes (...)”

(MINEDU, 2014, p.16)



## ¿Qué entendemos por teorías implícitas?

“(...) constelaciones complejas de conocimientos y creencias intuitivas, difíciles de explicitar, que se elaboran con fines pragmáticos de utilidad y que tienen como fuente de abastecimiento la suma de experiencias personales dentro de (...) contextos culturales”

(Cossío y Hernández, 2016, p. 1139).

“Formas de pensamiento social identificadas como teorías espontáneas, intuitivas o ingenuas que subyacen en las cogniciones de los docentes acerca de la enseñanza y el aprendizaje (...)”

(Condori G., 2019, p.100)

1

- Permite conocer las creencias más profundas que los docentes han elaborado de su experiencia cotidiana.

2

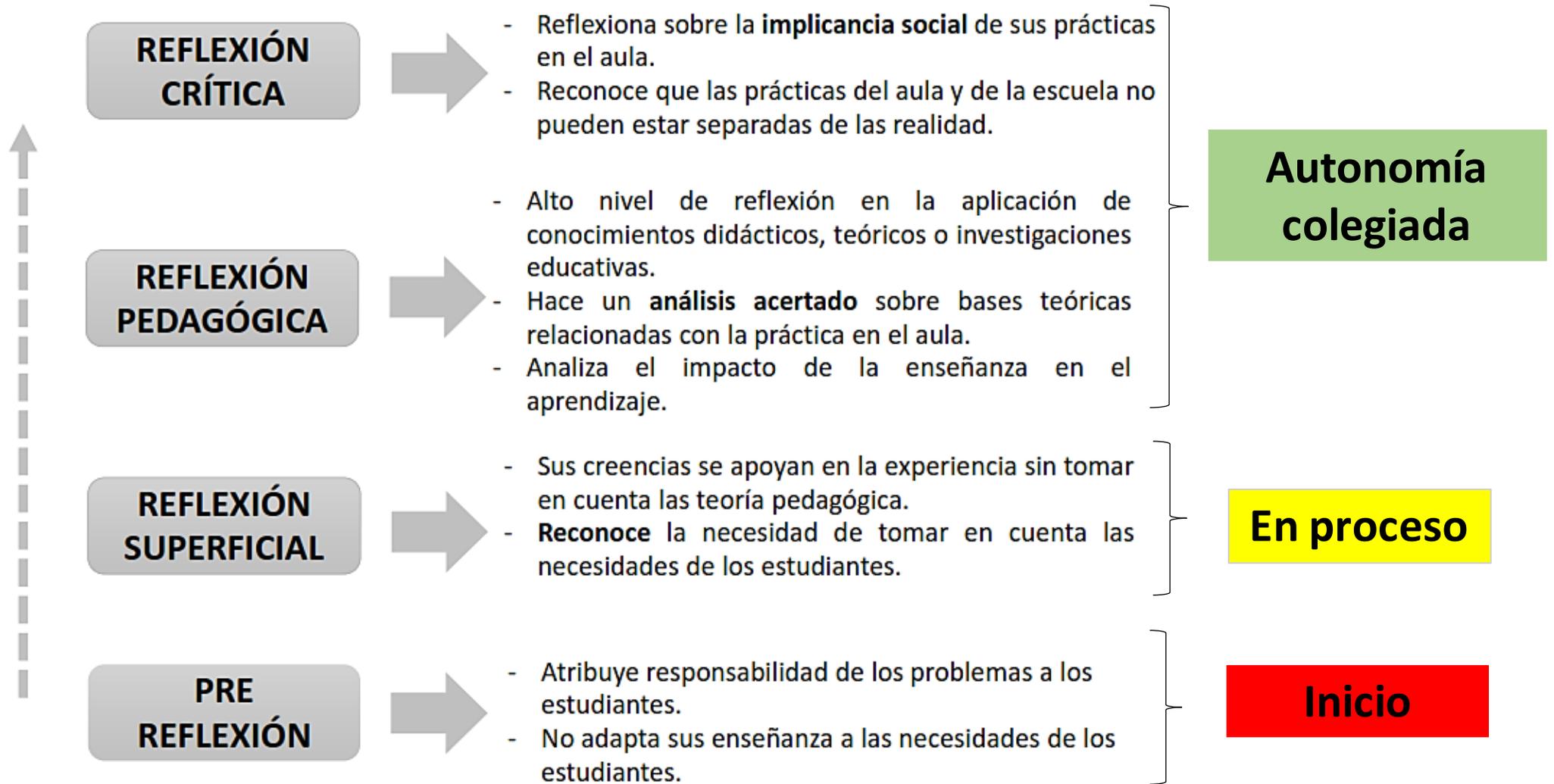
- Se aproxima a la acción y a la realidad del docente para sentar una *epistemología para la práctica*.

3

- Permite que desde las experiencias *implícitas* del docente se hagan *explícitos* (conscientes) los procesos seguidos para el cambio de su práctica pedagógica.

(Adaptado de: Álvarez, 2013, p.61-62)

# Los niveles de reflexión docente (Modelo de Bárbara Larrivee)



(Larrivee, 2008, citado por Lamas, P. y Vargas-D' Uniam, J., 2016, p.62)

<b>Nivel 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexión sobre la aplicación eficaz en el aula de habilidades y conocimientos técnicos.</li><li>• La Reflexión se aplica a la selección y uso adecuado de las estrategias didácticas que se van a utilizar en el aula.</li></ul>
<b>Nivel 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexión sobre los presupuestos implícitos en las prácticas específicas del aula.</li><li>• Reflexión sobre las consecuencias de determinadas estrategias, de los currículos, etc.</li><li>• Reflexión sobre la aplicación de criterios educativos a la práctica de la enseñanza para la toma de decisiones pedagógicas contextualizadas.</li></ul>
<b>Nivel 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercicio de una reflexión crítica.</li><li>• Cuestionamiento de criterios éticos, normativos, morales relacionados directa o indirectamente con el aula.</li></ul>

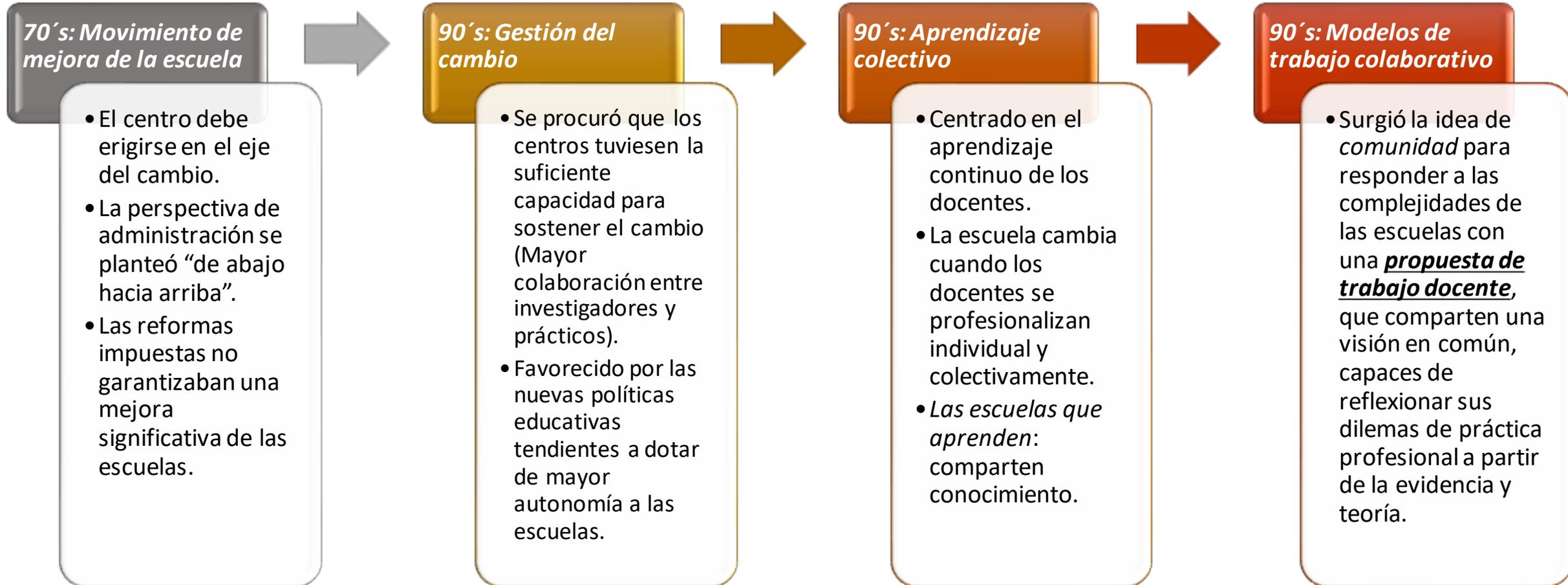
# COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE: FUNDAMENTOS

¿Reflexión?  
¿Qué es eso?

¿Qué mensaje nos ofrece la historia *El carpintero y las herramientas* con respecto a las habilidades personales?

¿Cómo se lograría potencializar el talento profesional de los docentes en las II.EE.?





## Visión centrada en los docentes

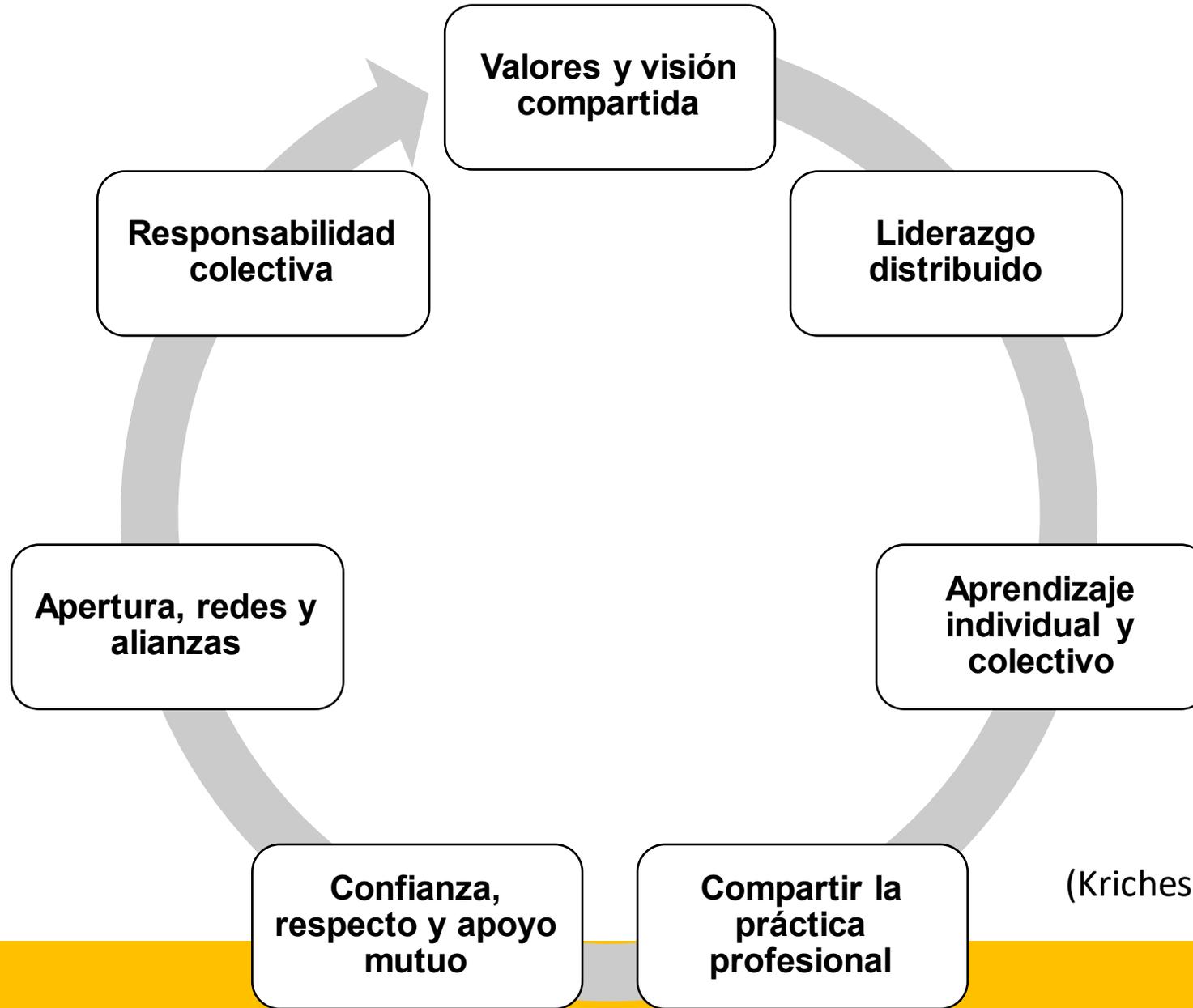
- Grupo de personas compartiendo e interrogándose críticamente sobre su práctica de modo continuo, reflexivo, colaborativo, inclusivo y orientado hacia el aprendizaje (...)

## Visión centrada en la IE

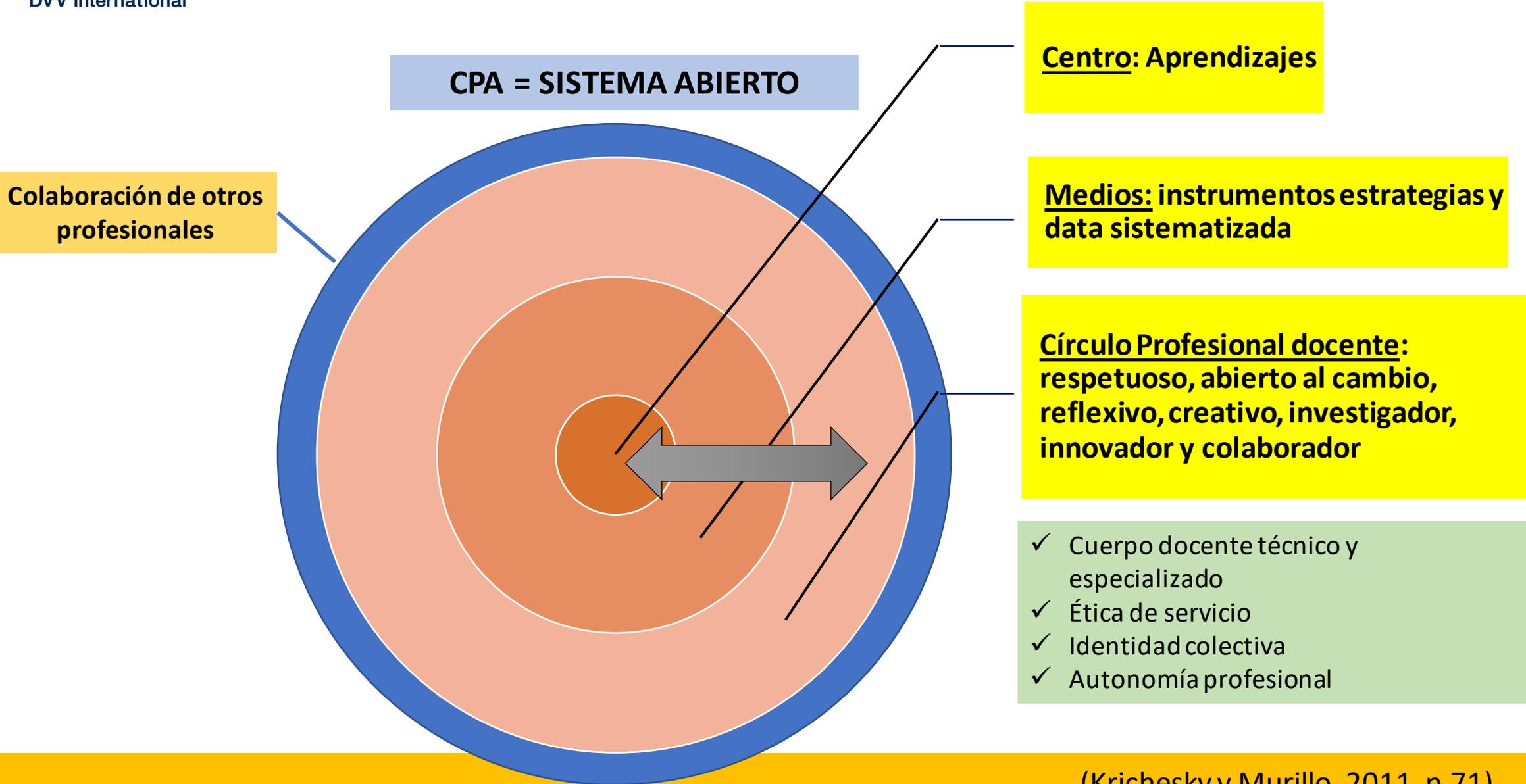
- Escuela comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y creativo, caracterizada por unos valores y una visión en común, signada por un liderazgo distribuido y por normas de trabajo colaborativas (...)

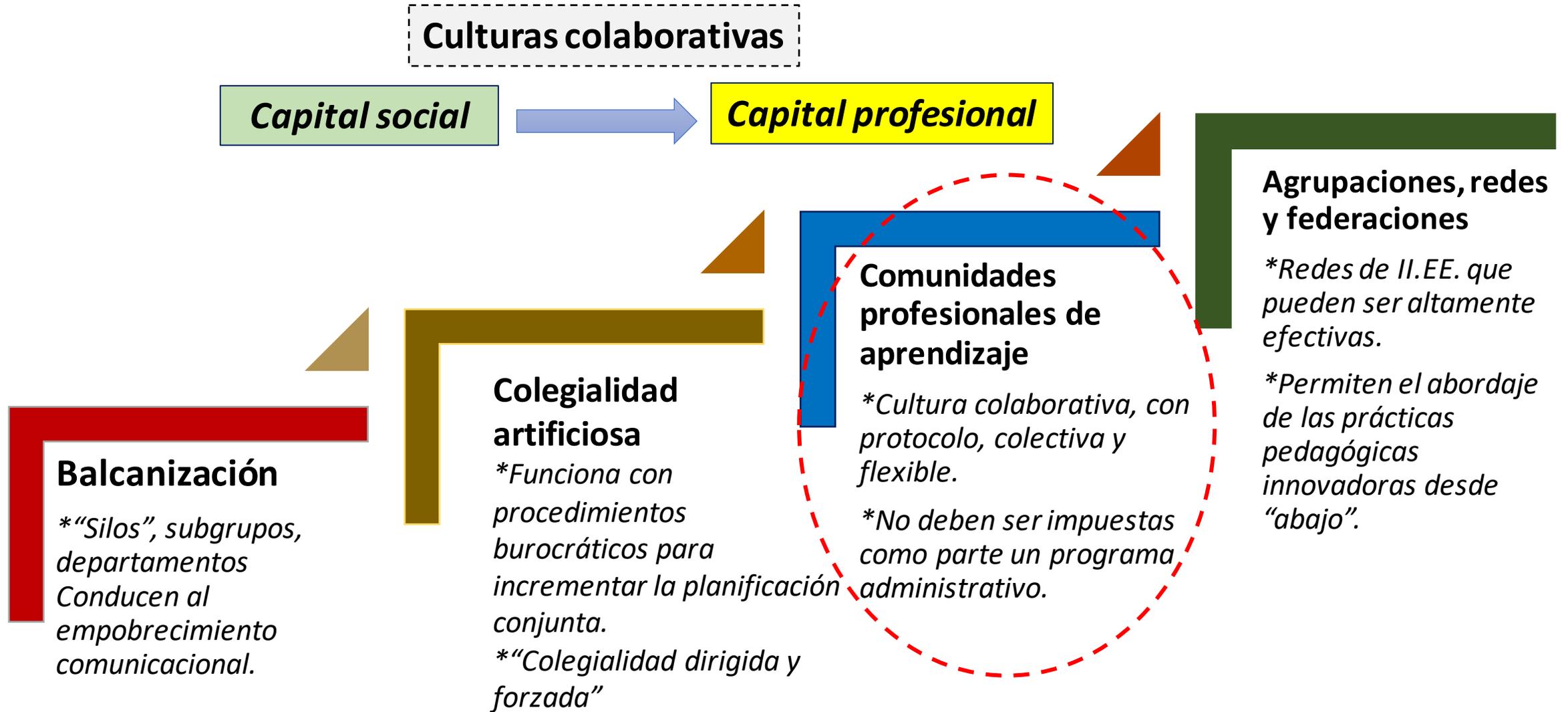
## Visión de comunidad escolar más amplia

- Estrategia organizativa muy poderosa que (...) 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 (...)



(Krichesky y Murillo, 2011, p.69)



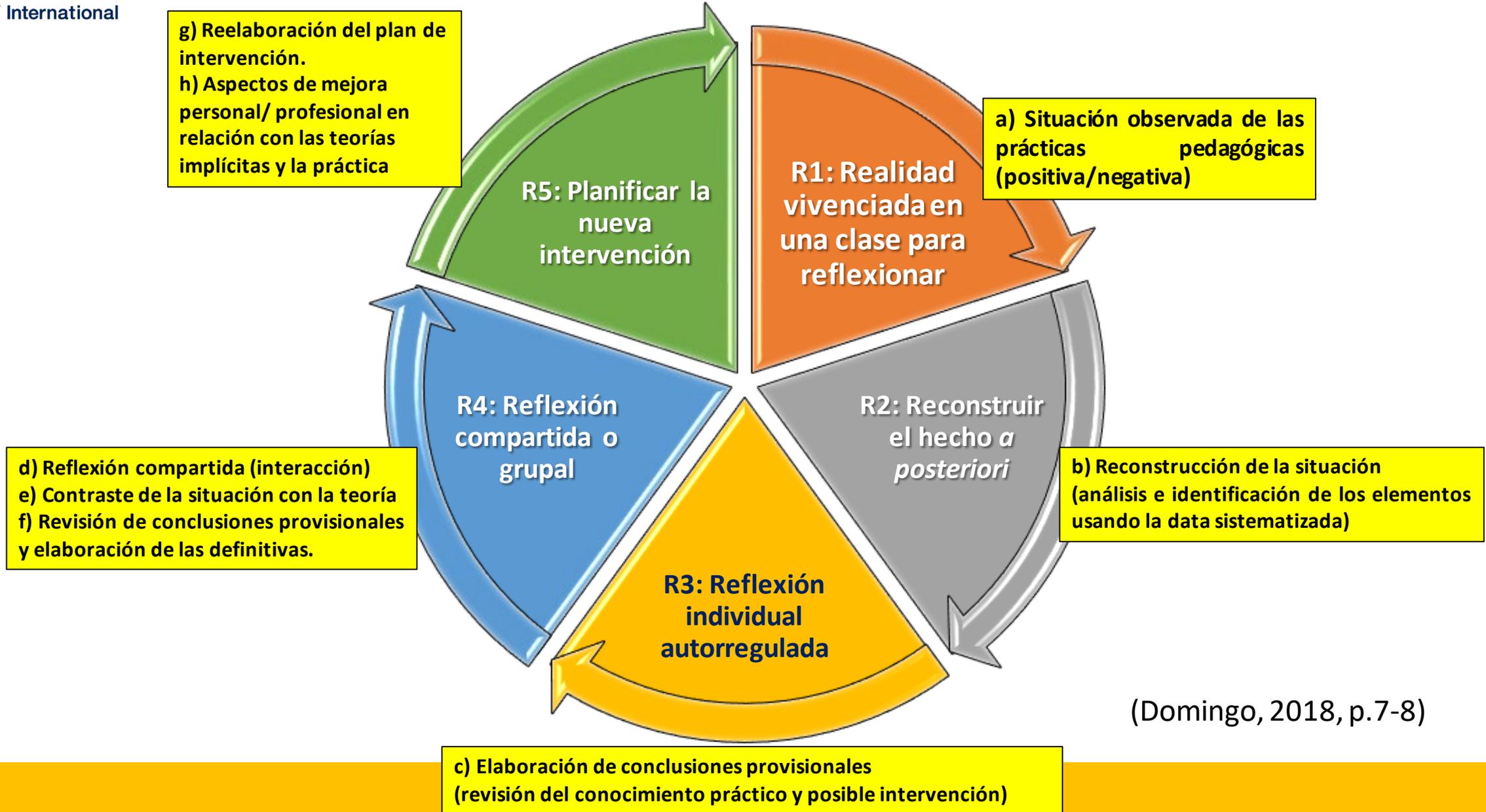


# **PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE UNA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE EN EPJA**

# ¿Qué podemos aprender de las hormigas?



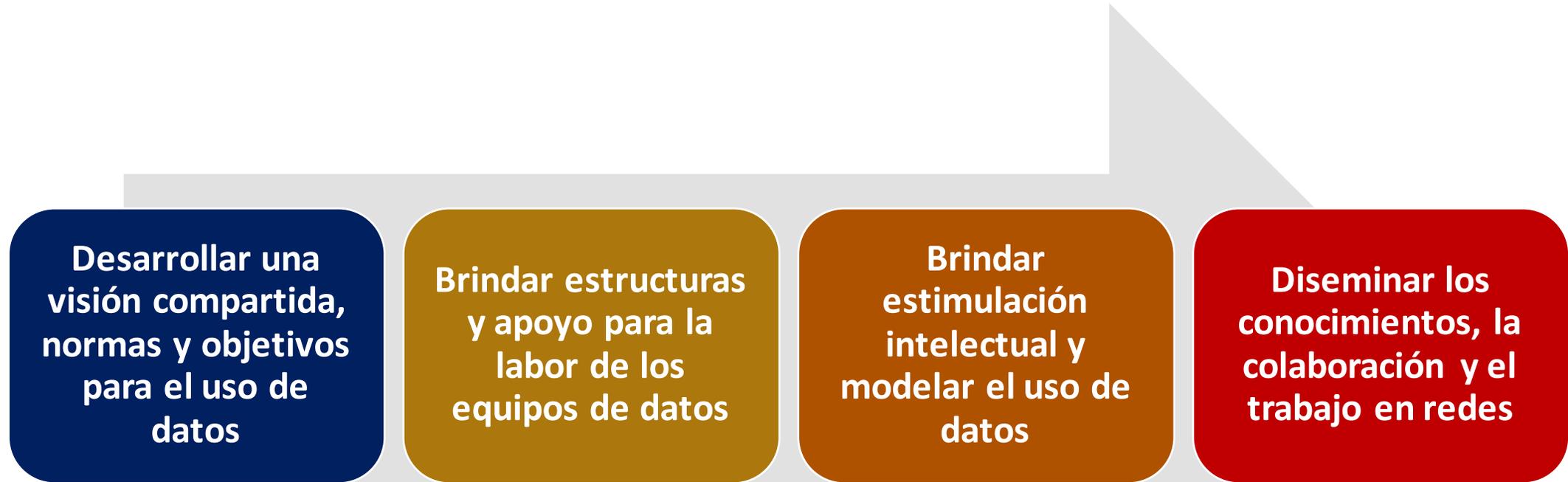
# Adaptación del método R5 de Práctica reflexiva en la CPA



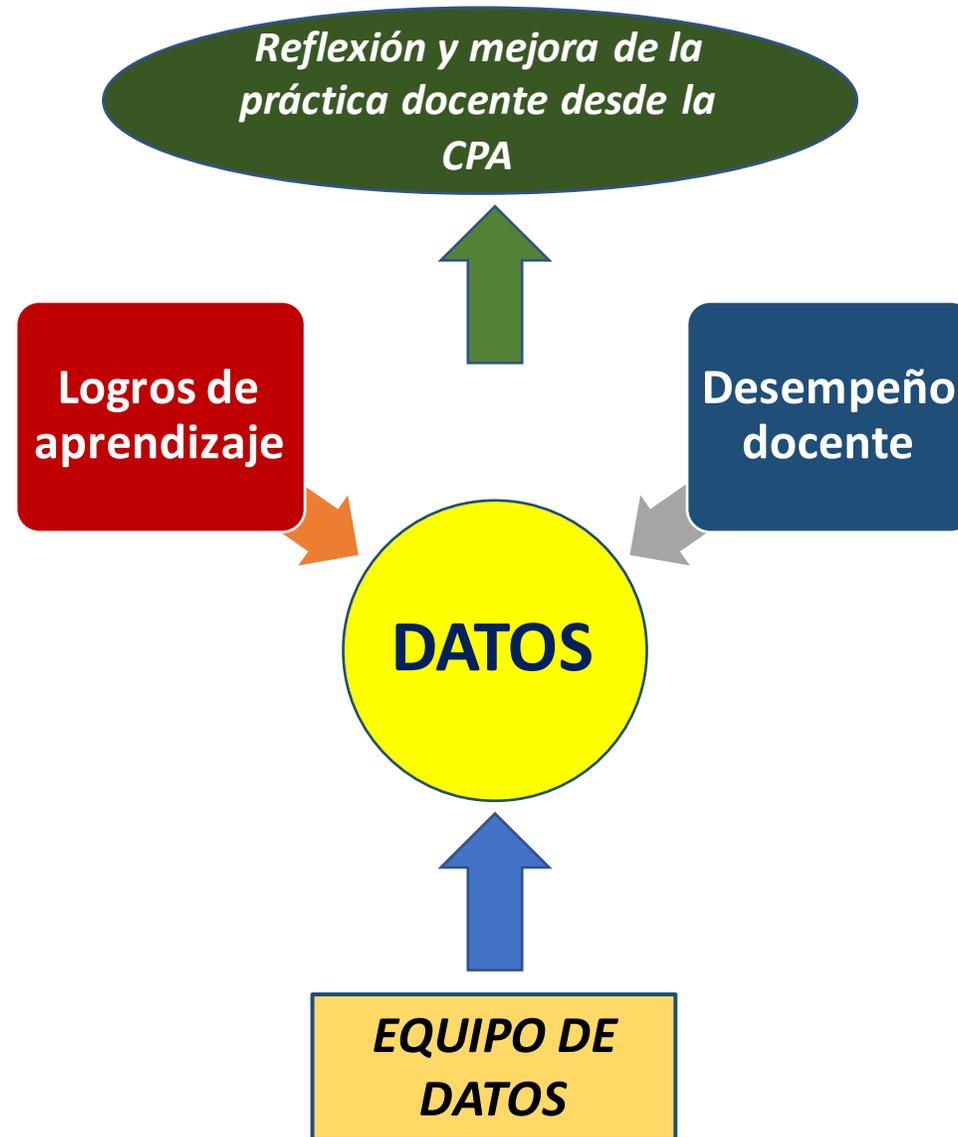
(Domingo, 2018, p.7-8)

Fases del método R5	Procesos del método
<b>R1:</b> Vivenciar una clase para reflexionar	a) Vivenciar una situación de práctica docente positiva o negativa en una clase (se observa)
<b>R2:</b> Reconstruir la situación a posteriori	b) Reconstrucción de la situación (análisis de elementos y sistematización de la data)
<b>R3:</b> Reflexión individual autorregulada	c) Elaboración de conclusiones e intervención provisional desde la experiencia individual
<b>R4:</b> Reflexión compartida o grupal	d) Reflexión compartida (interacción, contraste y verbalización)
	e) Contraste de la situación con la teoría (detección de vacíos teóricos/ dificultades)
	f) Revisión de conclusiones provisionales y elaboración de las definitivas
<b>R5:</b> Planificar la nueva intervención	g) Reelaboración del plan de intervención en la práctica docente
	h) Compromisos de mejora personal/profesional respecto a las teorías implícitas y/o la práctica

Procesos del método	Pautas para implementar una CPA
a) Vivenciar una situación de práctica docente positiva o negativa en una clase (se observa)	1. Preparar la agenda, normas, valores y roles (redactor, moderador y coordinador)
b) Reconstrucción de la situación (análisis de elementos y sistematización de la data)	2. Sistematizar los datos de observaciones en base a logros de aprendizaje y/o desempeño docente (*)
c) Elaboración de conclusiones e intervención provisional desde la experiencia individual	3. Presentar los resultados de los datos, promover la reflexión individual, presentar objetivos y el tema (RTP)
d) Reflexión compartida (interacción, contraste y verbalización)	4. Promover la reflexión compartida a partir de los saberes previos sobre las dificultades identificadas
e) Contraste de la situación con la teoría (detección de vacíos teóricos/ dificultades)	5. Desarrollar y contrastar la teoría, concepto, principio, fundamento, norma o procedimiento; de esa manera arribar a conclusiones definitivas para elaborar el plan de estrategias.
f) Revisión de conclusiones provisionales y elaboración de las definitivas	
g) Reelaboración del plan de intervención en la práctica docente	6. Construir las estrategias de mejora de manera colectiva, consensuando los planes de acción
h) Compromisos de mejora personal/profesional respecto a las teorías implícitas y/o la práctica	7. Proponer los acuerdos, plazos y mecanismos de implementación. Registrar en un documento para su seguimiento.



(Datnow y Schildkamp, 2019, p.79)



## Desarrollar una visión compartida, normas y objetivos para el uso de datos

- ¿En qué medida comparten los educadores de la escuela la creencia de que es necesario tomar decisiones en base a la evidencia?
- ¿En qué medida comparten los educadores de la escuela la creencia de que los datos son un factor fundamental para mejorar la enseñanza y los aprendizajes?
- ¿Con qué frecuencia y de qué forma comunica el directivo el valor de usar los datos para fundar la toma de decisiones?
- ¿Qué tan cómodos se sienten los docentes colaborando entre ellos?
- ¿Cómo podrían configurarse equipos de docentes o equipos de datos para capitalizar la experiencia y las relaciones de confianza?
- ¿En qué medida los docentes utilizan los datos para analizar los resultados de todos los estudiantes o se focalizan en grupos específicos de alumnos dentro de la escuela (por ejemplo, estudiantes con bajo desempeño)?

## Brindar estructuras y apoyo para la labor de los equipos de datos

- ¿Cómo se puede adaptar el horario para establecer un tiempo de colaboración semanal o quincenal?
- ¿Qué tipo de formación profesional se requiere (por ejemplo, para ser competente en el uso de datos o para desarrollar estrategias de enseñanza) para que los docentes sean capaces de usar los datos e implementar acciones en base a ellos en forma efectiva?
- ¿Qué equipos podrían requerir de un apoyo significativo para analizar los datos y qué equipos podrían beneficiarse de un mayor nivel de autonomía?

## Brindar estimulación intelectual y modelar el uso de datos

- ¿En qué medida el directivo brinda oportunidades para que los docentes recurran a sus conocimientos y experiencia en el proceso de uso de datos?
- ¿Modela y propicia el líder el uso de múltiples tipos de datos en lugar de utilizar un solo tipo de medición con fines de rendición de cuentas?
- ¿Respalda el directivo a los docentes para que asuman riesgos, en especial cuando esos riesgos están basados en el análisis de los datos?
- ¿Colabora el directivo con los docentes en torno al uso de datos? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo lo hace?
- ¿Comparte el directivo sus conocimientos (por ejemplo, sobre las políticas, la organización escolar, las estadísticas) con los enseñantes (en términos de datos)? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo lo hace?

## Diseminar los conocimientos, colaboración y trabajo en redes

- ¿Qué procesos han sido implementados para que los equipos de datos compartan los conocimientos con otras personas de la escuela?
- ¿Existe una estructura y una cultura para compartir los análisis de datos y las mejores prácticas entre los equipos de docentes de la escuela?
- ¿Cómo podrían las redes enriquecer en mayor medida los esfuerzos en pos del uso de datos?
- ¿Establece el directivo un nexo entre los equipos de datos y otras personas de la escuela y del distrito? Si es así, ¿cómo lo hace?

# Conclusiones

## ¿A qué arribamos?

**¡Agradecemos su  
participación!**

Aprendizaje permanente para tod@s