

Liderazgo del nivel intermedio en la implementación de Comunidades de Aprendizaje Profesional: primeros hallazgos.

Fernanda Goñi, Universidad de Chile. C Líder

Marcela Peña, Universidad de Chile. C Líder

Bárbara Zoro, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. C Líder

1. Objetivo

Caracterizar el rol del nivel intermedio como generador de condiciones para el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP).



Objetivo para Nivel Intermedio (DEPROV/Sostenedores)

Fortalecer el acompañamiento de desarrollo de capacidades basales en las escuelas para la implementación de CAPs y capacidades para conformar y facilitar el aprendizaje en red para la mejora continua.

Objetivo para Equipos Directivos

Fortalecer capacidades de liderazgo distribuido, confianza relacional, colaboración y reflexión para iniciar, implementar y sostener CAPs.

Docentes líderes

Fortalecer capacidades específicas para desarrollar colaboración productiva en torno a las dinámicas de resolución de problemas prácticos en sus CAPs.

Estructura REDCAPS

2. Marco conceptual

- Dimensiones de una CAP
- Condiciones de apoyo para una CAP
- Roles de liderazgo intermedio en CAP

2.1 Dimensiones de una (Olivier, et al., 2010) CAP

- Liderazgo compartido y liderazgo de apoyo.
- Visión y valores compartidos.
- Aprendizaje colectivo entre el equipo docente y su aplicación en la práctica.
- Práctica personal compartida.
- Condiciones de apoyo: relaciones.
- Condiciones de apoyo: estructura.

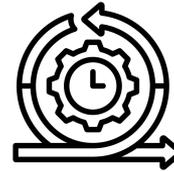
2.2 Condiciones para una CAP (Olivier, et al., 2010)



Condiciones de apoyo: relaciones.

Climas de aprendizaje
permanente

- Confianza
- Motivación y refuerzo de logros
- Vínculos docentes, directivos y estudiantes
- Relaciones honestas



Condiciones de apoyo: estructura.

Recursos pertinentes y adecuados
para el desarrollo profesional
docente

- Sistemas de comunicación
- Tiempos y espacios adecuados
- Acceso de recursos especializados
- Acceso a apoyo externo

2.3 Roles de liderazgo en una

(Hord, 2017; Fullan & DuFour, 2013; Olivier & Huffman, 2016; Thesin, 2019)

Una tarea fundamental de los liderazgos escolares y a nivel intermedio se trata de articular acciones para generar condiciones estructurales y una visión clara que potencie la colaboración docente.

- Coordinación de condiciones estructurales.
- Cultura de aprendizaje y colaboración.
- Relaciones de confianza y comunicación bidireccional.
- Impulso del desarrollo profesional.



3. Metodología

Estudio de casos con 9 establecimientos escolares de dos comunas de la RM (Creswell & Poth, 2018).

Para la producción de datos se utilizó:

- **Línea base del proyecto** – Cuestionario PLCA-R de Olivier et al. (2010) y 2 escalas sobre gestión educativa del sostenedor adaptadas de Louis et al. (2010), Rivero et al. (2019), Raczynski et al. (2019) y Honig y Rainey (2020).
- **Entrevistas semi-estructuradas** con equipos directivos y docentes.
- Productos de sesiones de talleres, EMI, y RED.

3. Caracterización escuelas y nivel

intermedio

Establecimiento	Comuna	N° estudiantes	N° docentes	Participantes REDCAPS	Docentes líderes	Equipo de Gestión
1	1	289	23	8	3	5
2	1	450	28	8	3	5
3	2	1443	94	15	7	8
4	2	487	62	11	3	8
5	2	779	70	8	4	4
6	2	243	25	5	2	3
7	1	330	23	5	3	2
8	2	328	31	6	4	2
9	1	340	27	5	3	2

3. Caracterización escuelas y nivel intermedio

Nivel	Total
Comuna 1	2
DEPROV	1
Comuna 2	5
SLEP	2
Suma total	10

- Oficialmente el proyecto se diseña e implementa desde 2023 con **tres instituciones de nivel intermedio**: dos sostenedores comunales y un departamento provincial.
- Durante 2024 se produce un recambio casi completo de representantes del nivel intermedio. Dicha situación se ve reflejada en la escasa participación en las instancias clave.
- Se incorpora de forma voluntaria el SLEP en instalación.

4. Resultados: estado inicial

PLCA-R: dimensiones de las CAP

En los cuestionarios participaron **213 personas** (36% tasa de respuesta) de las cuales

75,6% son mujeres



En promedio son personas que llevan 16 años en el sistema escolar y 8 años promedio en el cargo actual.

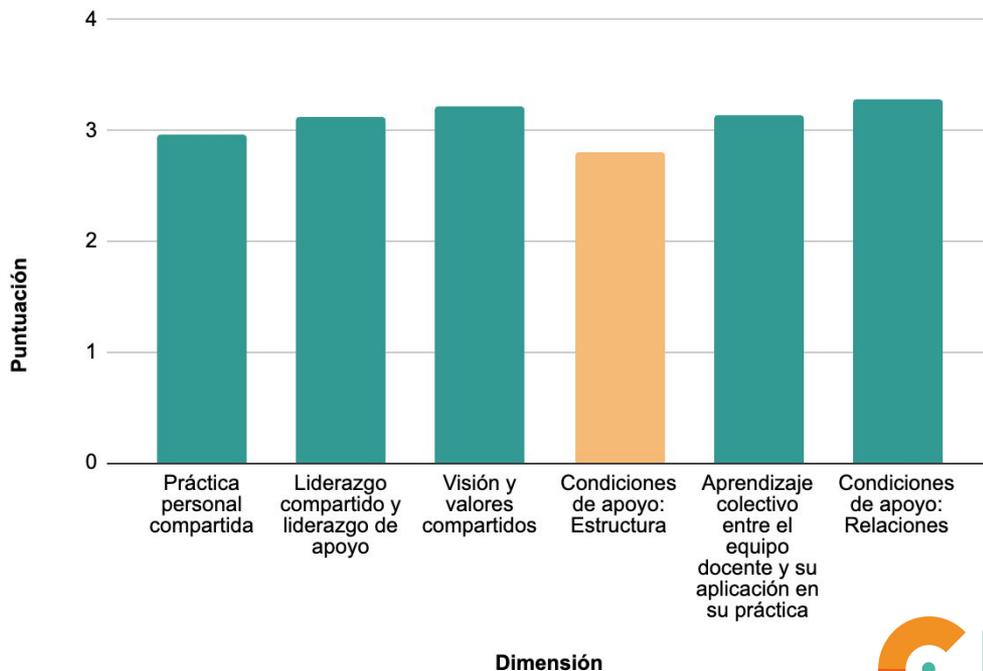
- Este cuestionario de **Olivier et al. (2010)** tiene como objetivo evaluar el nivel de desarrollo y efectividad de las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) dentro de las escuelas.
- Permite identificar cómo los docentes y directivos colaboran en su desarrollo profesional y cómo las condiciones escolares apoyan este trabajo colaborativo.
- El cuestionario ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora en las CAP, promoviendo la reflexión y el ajuste de prácticas colaborativas en las instituciones educativas.

4. Resultados: estado inicial

Dimensiones para implementación de CAP

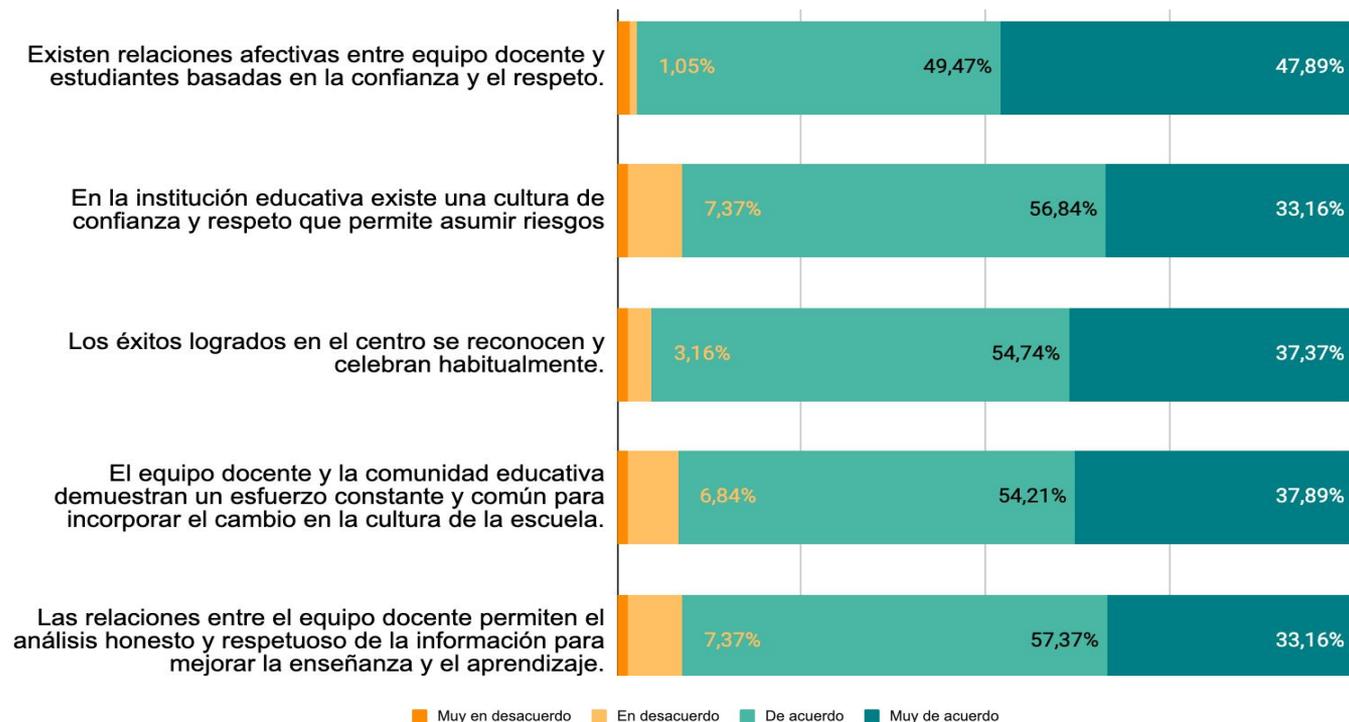
Dimensión **condiciones de apoyo: estructura** es la más descendida de todo el conjunto de dimensiones, con un promedio de 2,8.

Dimensión **condiciones de apoyo: relaciones**, comprende un promedio de 3.28, siendo el más alto de las dimensiones consultadas.



4. Resultados: estado inicial

Condiciones de apoyo: relaciones

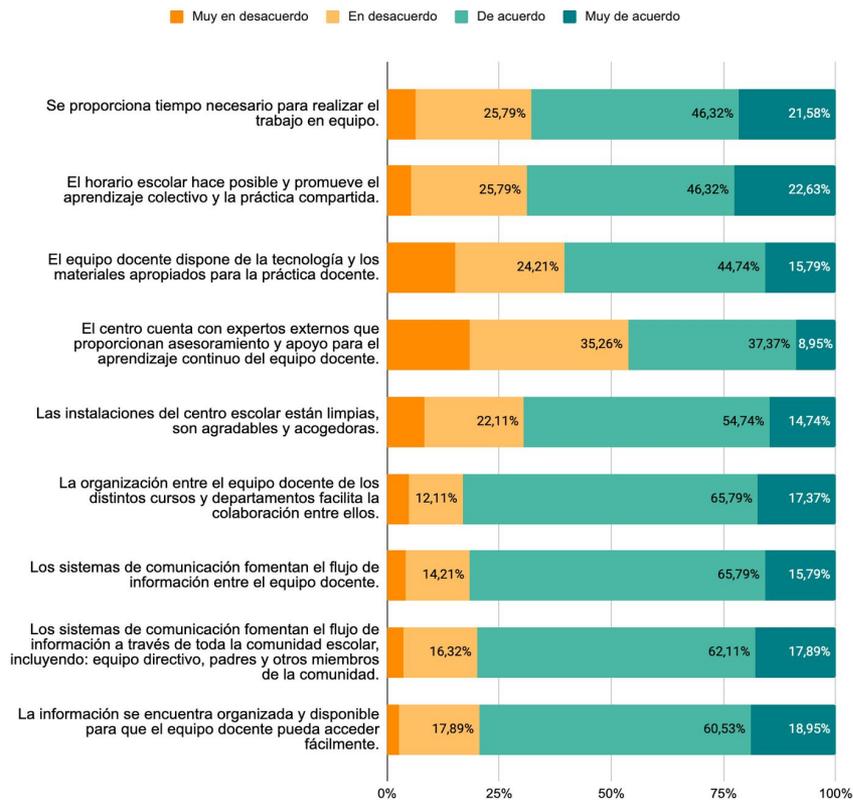


4. Resultados: estado inicial

Condiciones de apoyo: estructura

Ítem con **menor valoración:**
“El centro cuenta con expertos externos que proporcionan asesoramiento y apoyo para el aprendizaje continuo del equipo docente”
(2,37 promedio ponderado) .

Ítem con **mayor valoración:**
“La organización entre el equipo docente de los distintos cursos y departamentos facilita la colaboración entre ellos”.
(2,96 promedio ponderado)

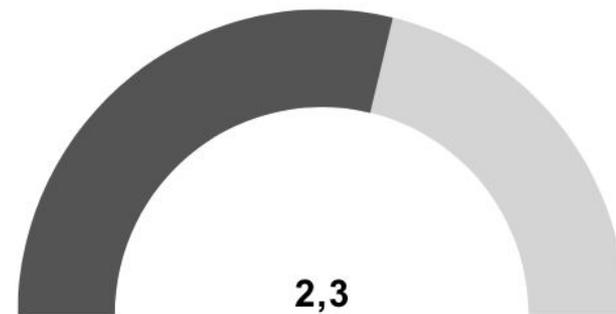


4. Resultados: estado inicial

Rol de nivel intermedio

En cuanto a la **gestión del sostenedor y las oportunidades de trabajo colaborativo entre los establecimientos municipales de la comuna**, se observa un mayor nivel de desacuerdo entre los miembros de los equipos de gestión, en comparación con las escalas relacionadas con las CAP. En promedio, esta pregunta obtiene 2,3 puntos en una escala de 1 a 4.

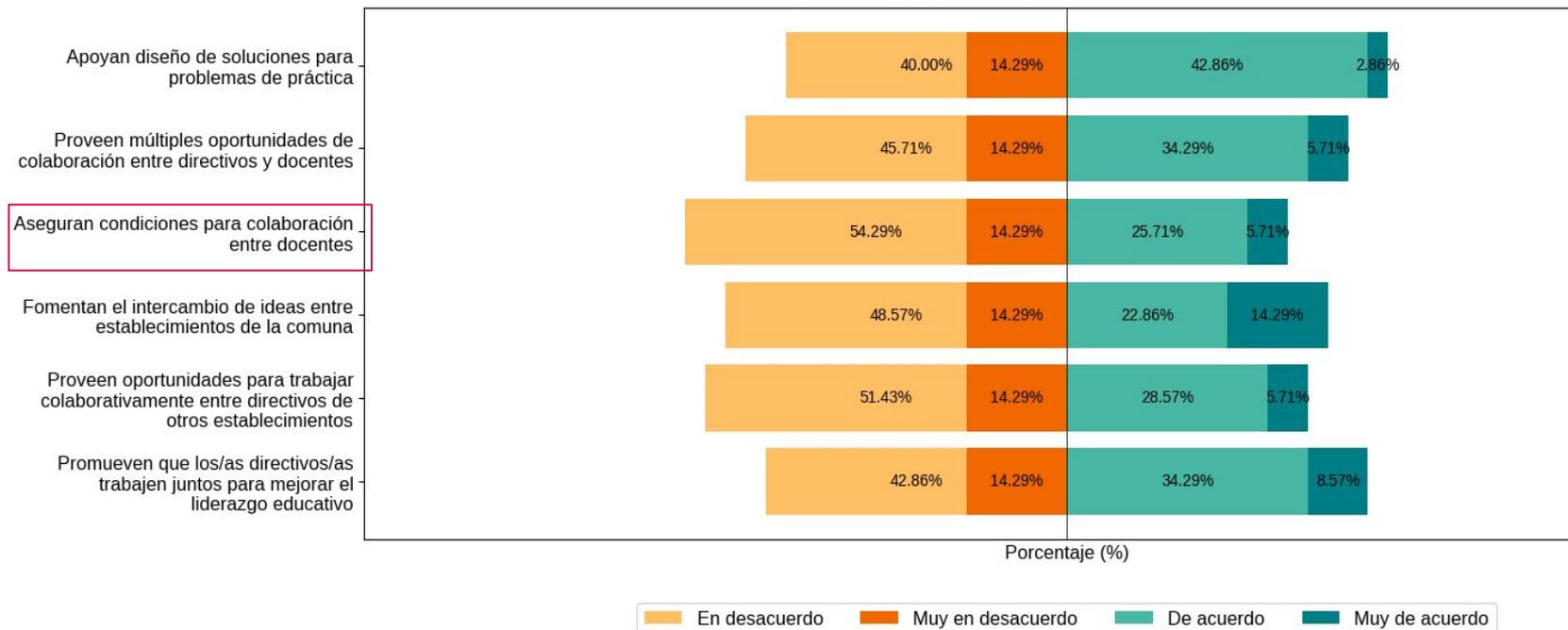
Además, al preguntar sobre la **frecuencia de ciertas prácticas de acompañamiento**, una de las menos frecuentes y más valoradas es: "Proporcionan oportunidades de desarrollo profesional de calidad enfocado en áreas prioritarias de enseñanza y aprendizaje", donde el 40% de los encuestados indica que esto ocurre nunca o casi nunca.



Puntaje promedio
Oportunidades de trabajo colaborativo

4. Resultados: estado inicial

Rol de nivel intermedio - Promoción del trabajo colaborativo



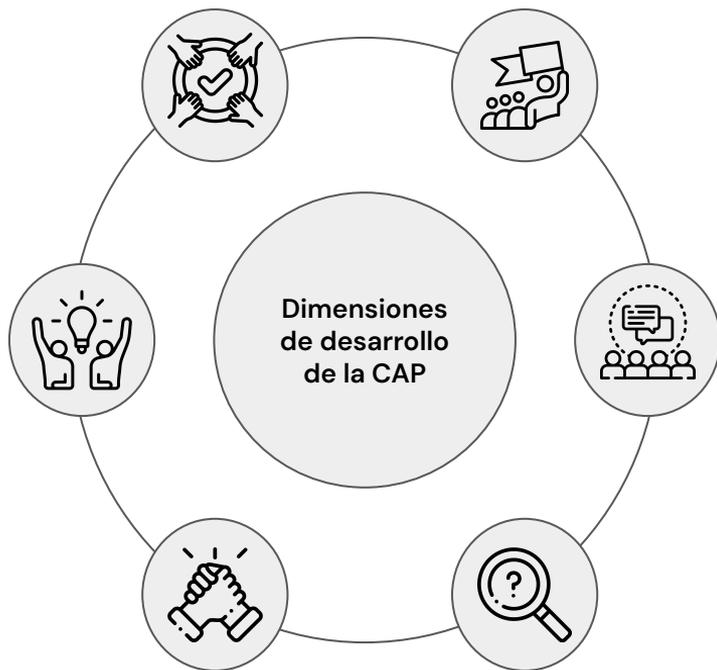
4. Resultados: avances

Implementación de las CAP



4. Resultados: avances

Implementación de las CAP

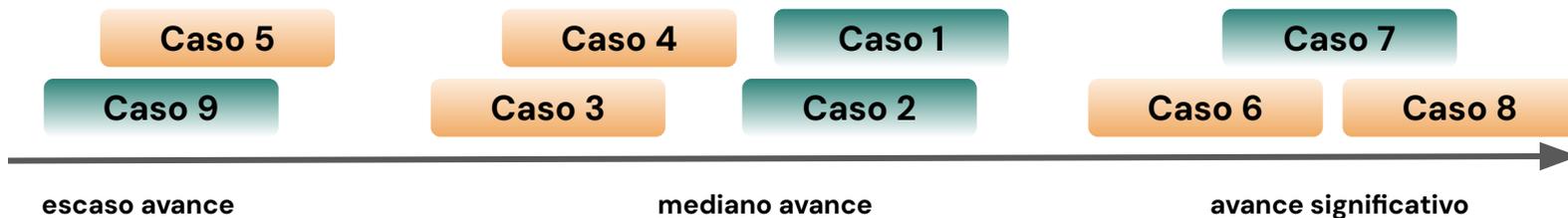


Niveles de avance por dimensión

1. No iniciada
2. Iniciación
3. Implementación
4. Institucionalización

4. Resultados: avances

Implementación de las CAP



- **Escaso avance:** Los establecimientos muestran dificultades importantes en la instalación y desarrollo de las CAP, con limitaciones en recursos, compromiso o apoyo estructural. La implementación es incipiente y falta un enfoque sistemático.
- **Mediano avance:** Las CAP están en proceso de consolidación en las escuelas. Aunque existen avances en áreas clave como el liderazgo docente y la colaboración, todavía se enfrentan desafíos en la implementación integral y sostenibilidad a largo plazo.
- **Avance significativo:** Las CAP están bien establecidas y avanzan hacia su institucionalización. Los docentes participan activamente en el proceso, cuentan con apoyo directivo y recursos, y se observa un impacto positivo en la colaboración y el aprendizaje colectivo.

4. Resultados: condiciones y liderazgo

Disponibilidad de recursos:

Asignación de tiempo y recursos materiales necesarios para que las CAP funcionen. Implica que el equipo directivo debe garantizar que los docentes tengan **tiempo en sus horarios y acceso a los recursos adecuados** (financieros, técnicos, materiales) para participar de manera efectiva en las CAP.

“Tenía que tener su tiempo, tenían que tener las horas ya asignadas para poder trabajar ¿ya? que no era algo así eventual, entonces yo creo que todas esas cosas fue una sumatoria de cosas para lograr a lo que en estos momentos estamos, que a lo mejor puede faltar más, pero fue como en progresión”
(Directivo, Caso 2)

4. Resultados: condiciones y liderazgo

Resguardo del espacio para la reflexión pedagógica:

Se menciona que el éxito de las CAP depende del resguardo de un **espacio continuo y protegido** para la reflexión pedagógica, lo cual es fundamental para su desarrollo. La disponibilidad de este espacio ha permitido asegurar una serie de sesiones CAP, fortaleciendo la continuidad y la profundización de las discusiones entre docentes.

“El espacio es asegurado por lo general con harta continuidad, nos ha permitido eso mismo hacer hartas CAPS, ir una tras otra porque los espacios se aseguran” (Docente, Caso 6)

4. Resultados: condiciones y liderazgo

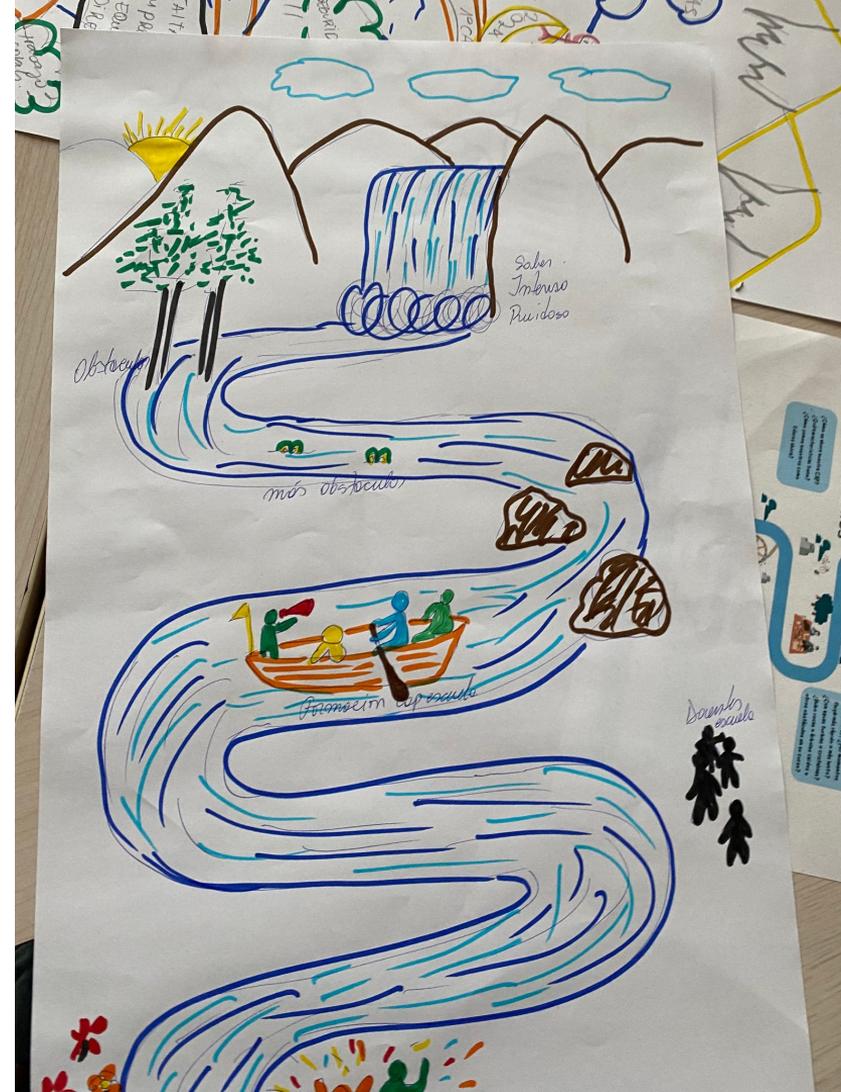
Apoyo desde el liderazgo intermedio:

El liderazgo de sostenedores y equipos directivos juega un papel crucial en asegurar que se asignen tiempos, espacios y recursos adecuados. En algunos casos, aquellos donde hay mayor avance de las CAP, se ven comprometidos en facilitar las condiciones necesarias, protegiendo horarios y asegurando la continuidad de las iniciativas.

“El mismo **departamento de educación** ha permitido que esto se lleve a cabo, **los espacios** incluso dentro del centro cultural, cuando hemos ido para allá, como que hay una **iniciativa más local** dentro de la comuna que uno la puede visibilizar también ¿ya? que tal vez no siempre se nombra pero sí, se nota que hay una búsqueda de lo que estamos haciendo”
(Docente, Caso 6)

4. Resultados: condiciones y liderazgo

Durante la última sesión de talleres, docentes líderes identifican como aspecto clave para proyectar la institucionalización de las CAP, el tiempo y definir más los espacios “para llegar a donde queremos”, por ejemplo: “que quede claro que los tiempos colaborativos digan que es para la CAPs, que diga en el papel: horario colaborativo CAP” (Docente Líder, Caso 5).



4. Resultados: condiciones y liderazgo

Necesidad de planificación clara y proactiva por parte del sostenedor:

Importancia de una planificación estratégica anticipada y clara desde el sostenedor, lo que permitiría a las escuelas actuar de manera proactiva en lugar de reactiva. Enfoca la necesidad de estructuras de gestión organizadas y comunicación efectiva.

“Hasta ahora siempre hay **incertidumbre**. No, no, no es nada claro. Siempre están, como nosotros decimos, apagando incendios, **no hay una planificación** clara, precisa, está todo día a día. Entonces vamos día a día viendo qué va a pasar hoy día. Entonces eso no está claro 100% desde nuestro **sostenedor**, nunca es claro nada claro” (Directivo, Caso 3)

4. Resultados: condiciones y liderazgo

Rol activo del nivel intermedio en los espacios territoriales de colaboración:

Su intervención activa en los espacios comunales y territoriales es clave para sostener los cambios y garantizar que las iniciativas no dependan solo del esfuerzo individual de los docentes o directivos.

“Debemos estar todos involucrados, por el lado del sostenedor también. Que no sean solo los asesores los que participen de la de las redes, sino que también la jefa técnico comunal que ella en definitiva, no sé si ella, es la que toma la decisión final, el tema de dotación docente (...) ella podría fundamentar a la jefa de educación o a la secretaria general para ver el tema que a nosotros nos involucre, que son las horas”(Directivo, Caso 7)

5. Conclusiones

¿Qué rol juega el nivel intermedio en el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje Profesional?

- Aun cuando en algunos casos se reconoce el apoyo del departamento provincial, se observa una limitada participación del nivel intermedio de acuerdo a los propósitos iniciales del proyecto.
- De acuerdo a la literatura y la experiencia internacional, es fundamental el rol activo del nivel intermedio para promover acciones a nivel escuela que resguarden las condiciones estructurales para las CAP (DuFour, et al., 2021; Olivier & Huffman, 2016).
- La brecha que existe a nivel nacional respecto a las condiciones para las CAP es un desafío que ya se ha observado en programas y estudios previos en Chile (Cabezas et al., 2021; Peña, 2023).
- En este proyecto, la **alta rotación de personal, la incertidumbre** producto de la preparación para el traspaso a SLEP, así como la **desmantelación de los procesos de acompañamiento directo** impactaron directamente en la participación activa del nivel intermedio.

5. Conclusiones

¿Qué rol se espera que juegue el nivel intermedio en el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje Profesional?



- Aun cuando las condiciones estructurales son uno de otros factores de éxito, es aquel donde el sostenedor tiene mayor injerencia y potencial para ejercer liderazgo.
- Las condiciones estructurales no se limitan a asignación de horas, espacios y recursos necesarios para la planificación e implementación de las CAP.
- Un factor emergente es la capacidad del nivel intermedio para liderar a través del **acompañamiento a escuelas y el desarrollo profesional**, así como la **una visión compartida de mejora**, que se traduzca en condiciones y **priorización de la planificación territorial** para focalizar la toma de decisiones.
- Esto implica también fortalecer la cultura de colaboración siendo el nivel intermedio quienes **activamente modelan** en los espacios territoriales (ej. redes) acciones, prácticas y estrategias.

5. Conclusiones

¿Qué necesitamos para apoyar un liderazgo para la instalación de CAP?



- Para el **fortalecimiento de la colaboración** como estrategia de desarrollo profesional será clave seguir promoviendo un liderazgo de nivel intermedio que es capaz de equilibrar las tareas administrativas con el acompañamiento técnico-pedagógico (Pascual & Orrego, 2022).
- El proyecto REDCAPs contemplaba dos dimensiones para el desarrollo de capacidades y promoción del acompañamiento a escuelas desde el nivel intermedio que **no pudieron ser abordadas con sistematicidad**. La **alta rotación** del nivel intermedio, dado el contexto de transición, dificulta el desarrollo de capacidades de sus actores.
- Es fundamental que la implementación de la NEP articule las necesidades de desarrollo de profesionales de nivel intermedio con las orientaciones de la política educativa como lo son las CAP, generando **coherencia sistémica**.