

La gestión de la dirección escolar a través de comunidades profesionales de aprendizaje

Jueves, 05 de mayo de 2022



Autoría: **María del Mar Gallego García**
Amparo Cortés Vega
Carmen Cózar Navarro
José Carlos Duarte Fernández
María Rocío Fernández Caro
Rocío del Carmen Soriano García

URL:

<https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/revista-andalucia-educativa/contenidos/-/novidades/detalle/8dKQZE7Sn2zC/la-gestion-de-la-direccion-escolar-a-traves-de-comunidades-profesionales-de-aprendizaje>

Resumen:

La dirección escolar representa uno de los factores vinculados al éxito educativo, en la medida que la organización y el funcionamiento establecido repercutirá en los resultados planificados del proyecto educativo. Desde esta perspectiva, la OCDE en el informe de Pont, Nusche y Moorman (2009)

destaca la función crucial de la dirección escolar al influir en las capacidades y motivaciones de su profesorado. Bajo esta premisa, presentamos en el presente artículo el enfoque metodológico que un grupo de directivos de centros escolares estamos dinamizando a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), conocidas como “Professional Learning Community” (PLC). Se trata de una corriente europea centrada en favorecer cambios de mejora en la comunidad educativa que cada uno lidera, desde la propia gestión como espacios de intercambio, cooperación y liderazgo compartido.

Palabras clave Dirección escolar, desarrollo profesional, comunidad profesional de aprendizaje, liderazgo.

María del Mar Gallego García | CEP de Málaga

Amparo Cortés Vega | CEIP Lex Flavia Malacitana (Málaga)

Carmen Cózar Navarro | CEIP Los Llanos (Álora)

José Carlos Duarte Fernández | CEIP Rosa de Gálvez (Málaga)

María Rocío Fernández Caro | CEIP Rafael Alberti (Málaga)

Rocío del Carmen Soriano García | CEIP Ángel Ganivet (Málaga)

INTRODUCCIÓN

La segunda Cumbre Europea de Educación de 2019 celebrada en Bruselas puso de relieve la importancia que tiene en el profesorado recibir una influencia directiva que favorezca el desarrollo de la gestión del proceso de enseñanza y aprendizaje del alumnado, en su entorno escolar y, por consiguiente, la responsabilidad que ejercen en mejorar sus resultados educativos. Sin embargo, la profesión del docente se ha vuelto increíblemente compleja por el ritmo vertiginoso de la sociedad. Es por ello que los influjos europeos, entre los que se encuentran las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), conocidas como “Professional Learning Community” (PLC), pueden convertirse en una opción de cambio, esperando que los líderes escolares den forma a sus competencias hacia el liderazgo instruccional y el liderazgo para el aprendizaje (Muijs y Reynolds, 2017), ya que es la capacidad más prometedora para hacer que la escuela individual se convierta en un motor de aprendizaje (Senge, 2006).

Desde esta perspectiva, cinco directoras y un director con inquietudes formativas nos hemos consolidado como un grupo de trabajo para mejorar nuestra práctica profesional, tomando como base dicho enfoque (PLC) y que, a través de este artículo, describiremos.



Figura 1. Miembros del equipo de trabajo

OBJETIVOS

Este grupo de trabajo surge por el interés y compromiso compartidos de un grupo de profesionales docentes ocupando un cargo directivo en sus respectivos centros (colegios de Educación Primaria y Centro del Profesorado de Málaga) centrado en favorecer cambios de mejora en nuestras comunidades educativas, a partir de los entornos de aprendizaje generados por las comunidades profesionales de aprendizaje. Para ello, los objetivos que nos hemos planteado son:

- Establecer procesos de reflexión, análisis y mejora de las competencias docentes a través de las CPA.
- Favorecer la actualización metodológica, mediante estrategias basadas en la corriente europea de *Professional Learning Community* (PLC).
- Desarrollar prácticas profesionales de gestión de equipos docentes para la mejora de la organización escolar: crear una red profesional basada en CPA de apoyo para el crecimiento profesional y colectivo de los miembros.
- Unificar criterios de actuación, aprendiendo entre iguales, para establecer estrategias que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje, a partir de una buena gestión de la dirección escolar.
- Elaborar o modificar protocolos de actuación existentes en nuestros respectivos centros, sobre la gestión de equipos: analizar las fortalezas y

debilidades de cada una de nuestras instituciones para crear protocolos de actuación que incidan sobre las oportunidades de mejora.

MÉTODO

Partimos de la premisa de que el liderazgo escolar es un pilar en la creación de ambientes y entornos de aprendizaje, gestionando el funcionamiento y la organización del centro educativo, al tiempo que potencia el desarrollo profesional de su profesorado (Vanblaere y Devos,2016). Desde esta perspectiva, presentamos el método de CPA en el que se basa nuestro grupo de trabajo de directores, como agentes de cambio que lideran las oportunidades de mejora.

A) Origen y Trayectoria

Nuestro grupo de trabajo se enmarca en el III Plan Andaluz del Profesorado, centrándose en la formación y preparación del profesorado como eje transformador de los centros educativos para mejorar el rendimiento y el éxito del alumnado. Así, cada miembro de nuestro grupo ha asumido un rol complementario para el desarrollo del proyecto que nos une. Consideramos que la formación es una herramienta clave para el desarrollo profesional y desempeño de la función que nos ocupa, razón por la que mejorar el conocimiento profesional del profesorado, como establecen Ellerani y Gentile (2013), se convierte en un elemento crucial para transformar los centros educativos, y, por ende, el sistema educativo y el rendimiento del alumnado.

El origen de nuestro grupo se remonta al curso 2019-2020, aunque previamente alguno de sus miembros había formado parte de otro que tenía la misma base: formación bajo el influjo de "Professional Learning Community", compartiendo sus buenas prácticas y solucionando problemas rutinarios del día a día de los centros educativos.

B) Planificación

Durante el desarrollo de este grupo, cada uno de los miembros se ha comprometido a realizar sesiones conjuntas con una temporalización mensual documentada y registrada a través de un entorno virtual basado en *g.educaand*, con la intención de poner a disposición pública los materiales y recursos que se vayan creando, respetando los límites de la ley de propiedad intelectual.

En cada una de las sesiones (quedando constancia en actas de reuniones) se ponen en común las tareas encomendadas de la sesión anterior, y que responde a lo

planificado para el desarrollo del grupo. En este sentido, una muestra de las tareas que se han establecido queda recogido en la figura 2.

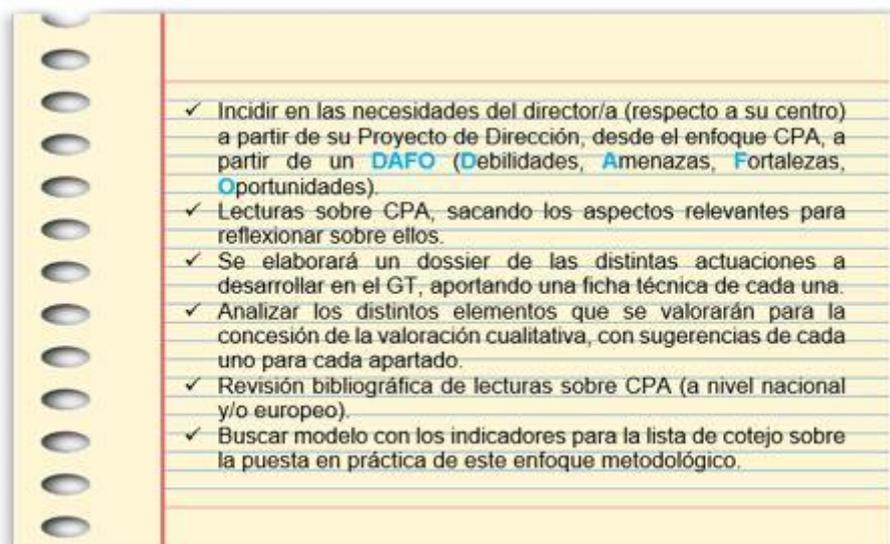


Figura 2. Tareas de desarrollo para el alcance de los objetivos

C) Evidencias

Las tareas que se han ido haciendo quedan recogidas en el espacio virtual, como pueden ser fichas, reflexiones, o materiales creados, entre otros. Como muestra se presentan la siguiente figura 3 y 4:



Figura 3. Tareas y evidencias

Ficha técnica para los contenidos (actuaciones) 97:

Podemos añadir anotaciones a cada uno de los ítems que aparecen a continuación:

TÍTULO DE LA ACTUACIÓN	
OBJETIVOS	
CONTENIDOS	
ENFOQUE PARA DESARROLLAR (METODOLOGÍA)	
CRITERIOS DE REVISIÓN	

02. FICHA TÉCNICA: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

TÍTULO DE LA ACTUACIÓN	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE (CPA)
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer qué son las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) • Indagar sobre la corriente europea a la que se asocia las CPA • Avanzar determinada literatura sobre CPAs y gestión de equipos directivos • Establecer procesos de reflexión, análisis y mejora de las competencias docentes a través de las CPA
CONTENIDOS	Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) como un grupo de profesionales incluídos con una visión de aprendizaje compartido, que se apoyan y trabajan juntos para investigar sobre su práctica con nuevos enfoques
ENFOQUE PARA DESARROLLAR (METODOLOGÍA)	El carácter novedoso es basarse en la corriente europea de Professional Learning Community (PLC), conocida también como Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), promoviendo un mayor aprendizaje entre los miembros del grupo que lo apoyan. A raíz de esta concepción, se pretende favorecer la reflexión compartida, el intercambio de ideas y propuestas, así como la construcción conjunta de conocimiento para la mejora de la gestión directiva y la capacidad de innovar introduciendo mejoras en el aula y centro mediante una CPA.
CRITERIOS DE REVISIÓN	La lectura de determinados artículos, aportan datos, enfoques e ideas para avanzar en el desarrollo de una CPA. La repercusión debe estar enfocada a la gestión de los equipos directivos de cada centro y su organización, y, por consiguiente, en la mejora de los resultados de cada institución educativa.

Figura 4. Plantilla de ficha técnica

CONCLUSIONES

La repercusión que buscamos es poder analizar nuevas estrategias que mejoren la organización y el funcionamiento del centro mediante la gestión de equipos, favoreciendo un liderazgo pedagógico compartido que repercuta positivamente en la comunidad en la que cada uno es miembro. Consideramos fundamental favorecer el buen hacer diario, sin olvidar que, además, la formación de los directivos repercute y enriquece la labor profesional de los mismos. Desde esta perspectiva, analizar mediante un DAFO las necesidades del Director/a (respecto a su centro) a partir de su Proyecto de Dirección y vincularlo a las CPA ha sido crucial para afianzar los logros y salvar las dificultades que cada uno de los miembros de nuestro grupo ha detectado en su comunidad educativa. En la figura 5 se muestra los resultados del DAFO realizado por el grupo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo del claustro y tengo dificultad para modificar este hecho. Algunos maestros/as no toleran la observación mutua, no quieren otro profesional dentro del aula. • Dificultad para motivar al profesorado en una nueva formación. • Dificultad en algunos casos para implantar nuevas ideas o realidades distintas. • Discontinuidad en los resultados académicos. • Deficiente coordinación entre los miembros de algunos ciclos. • Escasa cultura de evaluación interna de procesos y actividades, así como de la práctica docente • Uso excesivo del papel por duplicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo para más reuniones y preparar formación. • Situación generada por la pandemia del COVID-19, genera problemas estructurales y organizativos. • Brecha digital. • Incremento de matriculas del alumnado con NEAE por ser el único centro del municipio que dispone de PTIS y educadora de disminuidos. • Formación limitada en transformación digital. • Excesiva burocracia.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo. • Capacidad de liderazgo y confianza del claustro. • Predisposición por aprender y compartir conocimientos. • Implicación de un porcentaje elevado de los docentes en las actividades de centro, así como en planes y programas de innovación educativa. • Equipo directivo cualificado, experimentado, comprometido con el centro, con capacidad de liderazgo pedagógico compartido y trabajo en equipo. • Nivel de absentismo inexistente. • Convivencia favorable y buen clima de relaciones humanas entre todos los miembros de la comunidad educativa. • Fomento del liderazgo compartido y colaborativo. • Valoración del capital social. • Empatía con las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal más joven y formado con más experiencias de trabajo en colaboración. • Autoevaluación de la práctica docente como un aspecto esencial del trabajo docente, con lo cual, familiarización con esta herramienta. • Buscar conexión con los fundamentos de las comunidades profesionales de aprendizaje para consolidar al grupo. • Mejora de las competencias docentes a través de la práctica de la gestión de equipos, que redunde de forma positiva en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en mejora la calidad de la enseñanza y de los resultados académicos del alumnado. • Formación del profesorado.

Figura 5. DAFO de análisis del Proyecto de Dirección acorde a enfoque CPA

Desde esta perspectiva, es importante que el aprendizaje profesional incorpore actividades que favorezcan el aprendizaje del conocimiento profesional del docente, así como el desarrollo de sus capacidades, competencias y actitudes, con la intención de generar cambios cualitativos y procedimientos efectivos para mejorar la enseñanza. Desde el perfil de la dirección escolar, se plantea como respuesta a los desafíos que la sociedad actual, que "requiere, no únicamente, la modificación estructural de los sistemas educativos, sino contar con profesionales experimentados, convencidos de la importancia de su tarea y capaces de implementar las propuestas reformadoras y el cambio pedagógico y curricular necesario" (Martínez y Hernández, 2018, p. 387).

REFERENCIAS:

Ellerani, P. & Gentile, M. (2013). The role of teachers as facilitators to develop empowering leadership and school communities supported by the method of cooperative learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 12-17.

Martínez-Ruiz, M.A., y Hernández-Amorós, M.J. (2018). Motivación de acceso a la función directiva en los centros de educación obligatoria: Una aproximación cualitativa. *Revista Complutense de Educación*, 29 (2), 385-405.

Muijs, D. y Reynolds, D. (2017). *Effective Teaching: Evidence and Practice*. Sage, Newbury Park. Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Publicaciones OCDE. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

Vanblaere, B. & Devos, G. (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26-38.