

Manual para crear y acompañar

# COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE (CPA)

de equipos directivos



Ministerio de Educación



República  
del Ecuador





Manual para crear y acompañar

# **COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE**

de equipos directivos



## ELABORACIÓN

Ingrid Lauwers  
Asesora Educativa, VVOB Education for development  
Lucy Gioconda Quinteros Vargas  
Asesora Educativa Zona 4, Ministerio de Educación

## COLABORACIÓN (Equipo de asesoría educativa MinEduc)

Lilian Irene Arteaga Chamorro  
Segundo Eugenio Yépez  
Benítez Paillacho Ximena Giovanni  
Marcia Torres Montalvo  
Guillermo Armando Pineda Orbe  
Gandy Patricio Rivadeneira Martínez  
Ángel Ricardo Erazo Lima  
Héctor Ricardo Puetate Tito  
Katty Leonor Pérez Toala  
Reggis Leonardo Cevallos Vélez  
Rosario Nueva Luz Valdez Guerrero  
Laura Narcisa Bermeo Maldonado  
Magda Raquel Orbea Quintana  
María Elizabeth Silva Carrillo  
Beatriz Cándor Quimbíta  
Fanny Beatriz Morocho Alomoto  
Ada Lucía Guayasamín Polanco  
Dayana Carolina Dávila Morillo  
Patricia Elizabeth Peñaherrera Taípe  
Yesenia Del Pilar Rodríguez Barreno  
Marjorie del Rocío Quiñonez Meza  
Ana Del Rocío Montes Ruiz  
Rosario Victoria Guilcapi Coral  
Martha Cecilia Sánchez Manjarrez  
Miguel Oswaldo Paredes Chinche  
Segundo Kleber Mora Tello  
Bolívar Ramiro Estrada García  
Carlos César Barragán Melendres  
Norma Liliana Alvarado Tello  
Zoila Beatriz Cáceres Sánchez  
Diana Del Carmen Jaramillo Pontón  
Holger Guillermo Montaña Rivera  
Julia Lorena Zeballos Chang  
Gladys Teresa Mariño Paredes

## REVISIÓN TÉCNICA

Ana Gabriela Eguiguren Jarrín  
Lizeth Carolina Cueva Montaluisa  
Silvia Elizabeth Fiallos Esparza  
Carlos Esteban Pasquel Velasco  
Paulina Soledad Andrade Logroño

ISBN: 978-9942-22-528-3

Primera edición, 2021  
© Ministerio de Educación  
Av. Amazonas N34-451 y Av. Atahualpa  
Quito, Ecuador  
[www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)

Ministerio de Educación



## VVOB EDUCATION FOR DEVELOPMENT

Lotte Staelens  
Country Programmes Manager

## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Óscar Padilla  
Aquatiro

## CORRECCIÓN DE ESTILO

Miguel Romero

## AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Jan Arend Brands  
Free Man Management Consultants  
School Leadership (Países Bajos)  
Virginie März  
Mariane Frenay  
Université Catholique Louvain (Bélgica)  
Stefaan Misschaert  
Ria Depoorter  
Bart Debbaut  
Wim Peeters  
Pedagogische Begeleiders,  
Katholiek Onderwijs Vlaanderen (Bélgica)  
Luis Ahumada  
Mónica Cortez Muñoz  
Centro Lideres Educativos, Pontificia  
Universidad Católica de Valparaíso (Chile)



La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA  
PROHIBIDA SU VENTA



## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>2. Antecedentes</b>	<b>13</b>
<b>3. Marco teórico</b>	<b>21</b>
Enfoque en el mejoramiento de los aprendizajes y el bienestar de cada estudiante	25
Confianza, confiabilidad, seguridad psicológica y respeto entre participantes	26
Colaboración entre integrantes	27
Realizar una indagación colaborativa	29
Fase 1. Desafíos comunes	31
Fase 2. Indagación o acción	32
Fase 3. Reflexión y plan de mejora	33
Promover el protagonismo y la autogestión	34
Rendición de cuentas interna y externa	34
Liderazgo distribuido (Ahumada, 2020)	36
<b>4. Roles y competencias dentro de las CPA</b>	<b>39</b>
Los equipos directivos	41
Función del personal de asesoría dentro de las CPA	42
Tareas y uso del tiempo	42
Competencias	44
Coordinación interna	46
Padrinos y madrinas	46
El personal de la dirección de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación (ASRE) en la zona y en el distrito	47
<b>5. Lineamientos para la implementación de una CPA</b>	<b>49</b>
Proceso de creación	51
Criterios para conformar una CPA	52
Promoción de una CPA	53
Aceptación de pertenencia a una CPA	53
Organización de una CPA	54
Proceso de acompañamiento	55
Acompañar la indagación o acción	56
Acompañar la reflexión sobre liderazgo	58



Acompañar en tiempos de COVID-19	58
Proceso de sostenibilidad	60
Modelar versus observar	61
Cofacilitar	63
Facilitar y retroalimentar	64
Proceso de evaluación	66
Proceso de certificación	68
<b>6. Herramientas didácticas</b>	<b>69</b>
<hr/>	
Metodologías y protocolos para hacer comunidad	73
Protocolo 1. Crear normas y valores	73
Protocolo 2. Atributos de una CPA	75
Protocolo 3. Círculo para crear comunidad	77
Protocolo 4. Círculo restaurativo virtual	79
Protocolos y metodologías para la indagación	81
Protocolo 5. La primera mirada. Parte I	81
Protocolo 6. La primera mirada. Parte II: Identificación de áreas de fortalezas y de áreas de mejora	83
Metodología 1. Selección de un tema en común	84
Protocolo 7. Pelando una Cebolla	87
Protocolo 8. Prueba de fuego para la pregunta de indagación	89
Protocolo 9. Instrumentos para recopilar datos	91
Metodología 2. Elaborar un instrumento de observación de clase	93
Metodología 3. Preguntas para las entrevistas con su equipo docente (individuales o en grupos focales)	95
Protocolo 10. Consensograma	98
Protocolo 11. Atlas	100
Protocolo 12. Tuning Protocol	104
Aprender desde el intercambio de experiencias o insumos teóricos	106
Protocolo 13. La última palabra	106
Metodología 4. Café Mundial	108
Protocolo 14. Intercambio de experiencias	110
Protocolo 15. ¿Qué? ¿Entonces? ¿Ahora qué?	113
<b>7. Formatos para participantes</b>	<b>115</b>
<hr/>	
Formato 1. Plan de la CPA	117
Formato 2. Plan de indagación	118
Formato 3. Plan de acción	119
Formato 4. Bitácora de personal directivo	120





Formato 5. Carta de aceptación a la zona	121
Formato 6. Planificación didáctica	122
Formato 7. Agenda	123
Formato 8. Bitácora de AE	124
Formato 9. Ayuda memoria para la jornada de trabajo	126
Formato 10. Cuestionario para evaluar las capacidades a desarrollar en la CPA	127
Formato 11. Evaluar y reflexionar sobre el liderazgo distribuido	129
Formato 12. Formulario de indagación estructurada	131
Formato 13. Áreas de fortalezas y oportunidades para el crecimiento y de preguntas pendientes	132
Formato 14. Formulario para después de la puesta en práctica de la Primera mirada en sus IE	133
Formato 15. Formas de recopilar datos	134
Formato 16. Prueba de fuego para la pregunta de indagación	136
Formato 17. Observación de clase	137
Formato 18. Ficha para preparar su entrevista con docentes	139
Formato 19. Placemat	140
<b>8. Referencias</b>	<b>141</b>

---

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b>	<b>42</b>
Tareas y su duración para un AE acompañando a una CPA (mensual, si es virtual; bimensual, si es presencial)	
<b>Tabla 2</b>	<b>44</b>
Competencias de una persona facilitadora de una CPA	
<b>Tabla 3</b>	<b>56</b>
Las actividades del personal facilitador por fase del ciclo de indagación	
<b>Tabla 4</b>	<b>59</b>
Las actividades del personal facilitador por fase del ciclo de indagación durante reuniones virtuales	
<b>Tabla 5</b>	<b>60</b>
Las actividades del personal facilitador para apoyar la reflexión durante reuniones virtuales	
<b>Tabla 6</b>	<b>60</b>
Propuesta de temas durante reuniones virtuales	

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b>	<b>24</b>
Los conceptos de la CPA: comunidad, profesional y aprendizaje	
<b>Figura 2</b>	<b>25</b>
Las características de una CPA y la relación entre ellas	
<b>Figura 3</b>	<b>28</b>
Fases de la colaboración entre cada participante de una CPA hacia la interdependencia (Little, 1990)	
<b>Figura 4</b>	<b>30</b>
Ciclo de indagación adaptado desde Pino et al. (2018)	
<b>Figura 5</b>	<b>72</b>
Metodologías y protocolos ordenados	

## Siglas y acrónimos


<b>ABP</b>	Aprendizaje Basado en Proyectos
<b>AE</b>	Asesora Educativa o Asesor Educativo o Asesoría Educativa
<b>ASRE</b>	Apoyo Seguimiento y Regulación de la Educación
<b>CI</b>	Coordinadora Interna o Coordinador Interno
<b>CPA</b>	Comunidad Profesional de Aprendizaje
<b>DNFC</b>	Dirección Nacional de Formación Continua
<b>IE</b>	Institución Educativa
<b>LD</b>	Liderazgo Distribuido
<b>MinEduc</b>	Ministerio de Educación



**Introducción**

**1**





El desafío para la educación en América Latina, y por ende en Ecuador, tiene diferentes frentes que abordar para mejorar su calidad. Analizarla desde la perspectiva de los resultados estadísticos no es todo, pero es un avance. En la prueba Ser Bachiller 2018-2019, el porcentaje de la población que tiene menos de siete puntos se compone así: 17 % para matemática, 15 % para literatura y 20 % para ciencias naturales y sociales. Estos son los porcentajes del estudiantado que obtuvo un nivel de logro insuficiente en las pruebas estandarizadas del 2018-2019 elaboradas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (Ineval).

A estos datos, cabe añadir la importancia de algunos elementos que anotan varios especialistas educativos:

*Un buen clima escolar es parte de la calidad de la educación. Adicionalmente, la evidencia disponible en la región muestra que un mejor clima escolar está asociado con mayores logros académicos de los alumnos y menores niveles de abandono escolar. El desafío de las políticas públicas en este campo es promover una sana convivencia, mediante —por ejemplo— la participación estudiantil, el trato respetuoso de los docentes, y la formación en métodos no violentos de resolución de conflictos, superando los enfoques puramente punitivos de control de la violencia y disciplinamiento (Bellei, 2013, p.117).*

*El liderazgo de la escuela tiene un efecto significativo en las características de la organización escolar que incide positivamente en la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y bienestar estudiantil. Aunque moderado en tamaño este efecto de liderazgo es vital para el éxito de la mayoría de los esfuerzos de mejora de la escuela (Leithwood et al., 2019, p. 2, 6).*

En ese contexto, algo que caracteriza al equipo directivo es su predisposición al aprendizaje continuo, a aplicar nuevos conocimientos. Esto crea el ambiente favorable para que cada docente los imite; dicho de otra manera, se constituyen en líderes pedagógicos a seguir por parte de su comunidad educativa.

En Ecuador, las oportunidades y las opciones de formación para quienes ejercen la gestión directiva escolar son casi inexistentes. A modo de ejemplo, en el año 2013 el personal docente ganador de concurso para autoridades tuvo acceso a un proceso de inducción: el 62,7 % del equipo directivo para presidir el rectorado y vicerrectorado en la zona 4 era encargado en estas funciones (Isvos, 2013) y, por tanto, sin acceso a una inducción. Son docentes que, con sus mismos sueldos, sin ningún adicional económico por su gestión, manejan responsabilidades propias de quienes tienen nombramiento y, lo que es peor, carecen de alternativas para mejorar su desempeño. Ante esta realidad, el Ministerio de Educación de Ecuador (en adelante, MinEduc) implementa una estrategia de fortalecimiento a la práctica del liderazgo del personal directivo, mediante la implementación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (en adelante, CPA).

Frente a lo descrito, las autoridades escolares pueden reunirse con pares de su elección para tratar temas escogidos por ellas mismas. El diálogo entre líderes escolares facilita la retroalimentación sobre la gestión de cada participante. Esta retroalimentación es un factor crucial en el proceso de aprendizaje (van der Rijt et al., 2012). No obstante, debe tener ciertas características y cumplir con algunas condiciones para que sea efectiva.

Por un lado, el mensaje de la retroalimentación debe ser de calidad, es decir, consistente en el tiempo, específico y percibido como útil. Por otro lado, se necesita un ambiente de aprendizaje favorable para recibir la retroalimentación, en el cual exista confianza en la persona que la expresa y se tomen en cuenta los sentimientos de quien la recibe; donde se creen oportunidades para dar una retroalimentación sobre fortalezas y aspectos a mejorar, de tal forma que este espacio aliente la búsqueda de esta experiencia (Steelman et al., 2004).

De igual modo, aprender haciendo es más efectivo (DuFour et al., 2016). La creación de soluciones a contextos todavía no investigados en la literatura, es posible mediante una indagación sobre su práctica de liderazgo (Fightman Dana, 2009). La reflexión sobre sus competencias con colegas de su nivel debe ser una parte importante de un nuevo modelo de formación de personal directivo. Cross et al. (2001) confirman también, después de su análisis de varias redes, que la mayoría de las personas

aprenden cómo hacer su trabajo mucho mejor entre pares que desde fuentes impersonales como documentos, libros o instructivos.

Dado que la CPA es un espacio de desarrollo para los equipos directivos, permite cumplir todas estas condiciones y constituye el apoyo ideal para quienes dirigen por primera vez una institución educativa (en adelante, IE). Allí, aprenden de las autoridades con experiencia acerca de cómo actuar y dónde encontrar información sobre estilos de liderazgo que ya han sido probados en la práctica. Quienes ya dirigen las IE desde hace varios años, en cambio, se benefician de estas interacciones al exponer su propia forma de pensar y recapacitar sobre sus oportunidades de mejoramiento. Asimismo, aprenden de las nuevas ideas, del entusiasmo y de las tecnologías utilizadas por el personal directivo principiante.

En el país, el personal de asesoría educativa (en adelante, AE) es quien orienta estas actividades para el desarrollo profesional de los equipos directivos. Esta responsabilidad consta en el Reglamento general a la ley orgánica de educación intercultural (2017, artículo 309, numeral 4) sobre las funciones de asesoría educativa: *Orientar actividades de formación y desarrollo profesional*; y está especificado en el Acuerdo 430-13 (2014, p. 9) que [...] *deben proponer e implementar actividades de autoformación y formación centradas en las necesidades de la comunidad y en las instituciones educativas*.

En el mismo Acuerdo (p. 6) se menciona el *apoyo en la organización de redes de trabajo colaborativo, intersectoriales e interinstitucionales* como uno de los principios generales que orientan el trabajo de apoyo y seguimiento de la gestión educativa. Y más adelante (p. 17) dice: *proponen estrategias de vinculación y trabajo en red entre las instituciones educativas*.



Como la CPA es un tipo de red que, además, está enfocado en el desarrollo profesional, es una estrategia para operativizar el trabajo de AE. Además, la AE es clave para que las CPA sean sostenibles en el tiempo: quien efectúe la AE es esencial para que las CPA a su cargo sean efectivas y utilicen su máximo potencial. Dicho de otra manera: este personal interviene cuando sus integrantes lo solicitan y dan estructura e insumos teóricos y prácticos, lo que es esencial según Wenger y Snyder (2000) quienes investigaron varias redes en el mundo laboral. Dado que actualmente el personal de asesoría educativa tiene un número limitado, es una estrategia importante agrupar al personal directivo en una CPA, con el propósito de que quienes participen se formen y gestionen su desarrollo profesional. Así, el personal de AE puede acompañar a más instituciones educativas. De esta manera, se optimiza el apoyo brindado y se garantiza un acompañamiento a largo plazo según el incremento de la calidad de la educación.

Este manual está dirigido al personal de asesoría educativa y a los equipos directivos que conforman una CPA. El énfasis está en el personal de AE porque es el actor principal de la promoción, creación y acompañamiento del personal directivo de una CPA.

Una vez conformada la CPA, el presente texto está orientado principalmente a la persona encargada de la coordinación interna, elegida por sus propios integrantes, quien liderará la continuación del proceso de la CPA. La persona de AE seguirá acompañando, pero de manera más remota.

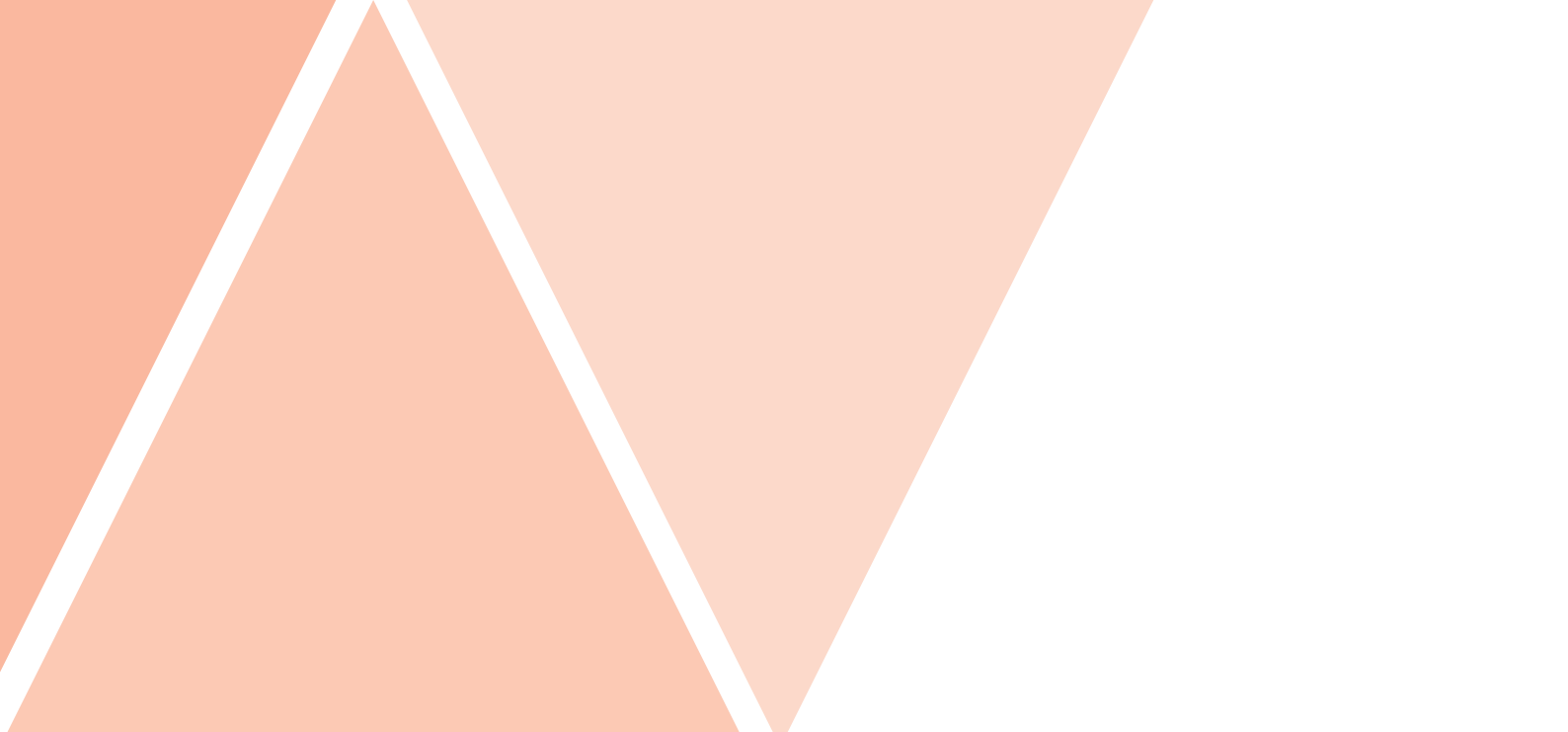
Del capítulo 2 al 3 se aclaran los antecedentes y la definición de una CPA con sus características y actores. El capítulo 4 determina los roles y las competencias de las personas involucradas en las CPA. El capítulo 5 propone lineamientos, procesos o pasos a seguir para empezar y desarrollar una CPA. Por último, el capítulo 6 presenta fichas con metodologías y protocolos a utilizar durante las reuniones de las CPA con respecto a los objetivos y características establecidas.

**Antecedentes**

2







Los últimos años presentan experiencias exitosas que avalan la importancia de las CPA. En Ruanda, por ejemplo, se hizo una investigación con líderes escolares de escuelas involucradas en las CPA (EDT, 2017); allí quedó claro el aprecio por compartir desafíos como buenos ejemplos de práctica, experiencia y conocimiento. El estudio reportó de manera positiva la utilidad de la CPA e incluso sobre la función del personal de AE. La influencia positiva en la cultura escolar, debido a los cambios en las prácticas de líderes educativos trajo consigo: reducción de la tasa de abandono escolar, mejora de los resultados en los exámenes nacionales y también en la calidad de la enseñanza. Las autoridades de las CPA de Ruanda informaron que aumentó su motivación porque se contagiaron de los éxitos de sus colegas y, así, aplicaron este modelo de colaboración entre sus docentes y afinaron la participación en la toma de decisiones con quienes integran la comunidad educativa.

En una provincia de Bélgica, en otro ejemplo, se formaron 350 redes escolares con el objetivo de aprender entre pares. El personal de AE está encargado de ofrecerles talleres o capacitaciones en temas relevantes y acompañarlos en sus reflexiones dentro de tres diferentes escenarios. El primero contempla redes administrativas con el equipo de coordinación interna que, a su vez, organiza una red del personal directivo. El segundo escenario identifica redes de autoridades reunidas según problemas específicos y temas en común, en donde logran llegar a un nivel de aprendizaje profundo. O sea, discuten problemas y buscan soluciones basadas en la investigación, el sustento teórico y las reflexiones que surgen al respecto. Finalmente, el tercer escenario concentra las redes de directivos en formación; consiste en talleres de capacitación, reuniones de reflexión e intercambio de experiencias sobre la puesta en práctica de los marcos teóricos (S. Misschaert, comunicación personal, 8 de abril 2019).



Otro ejemplo proviene de Chile, donde se implementaron redes de mejoramiento desde 2015. En un estudio de percepción de impacto, uno de los grupos focales señaló que la red

*ha permitido entre escuelas visualizar que tenemos problemáticas comunes y que en conjunto y de manera colaborativa, damos posibles soluciones, en función de la propia realidad que pueda tener la escuela. Y también nos ha permitido fortalecer nuestra mirada desde el punto de vista de gestión, liderazgo, entre los equipos directivos y también dar a conocer ciertas normativas (Pavez y Abarzúa, 2017, p.101).*

De igual modo, varias personas conciben a la red como un “espacio de retroalimentación entre pares para el liderazgo pedagógico” (p.81).

En Ecuador, en 2017, VVOB y el MinEduc empezaron a asesorar a los equipos directivos de las IE sobre la creación y la formación de las CPA en las zonas 4, 9 y 1. Los resultados comenzaron en ese mismo año. Por ejemplo, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas surgieron las primeras siete CPA de las IE con bachillerato técnico. El foco de acción de estas comunidades se centró en la colaboración y la articulación de quienes integran cada uno de los equipos directivos. El equipo directivo trabajaba temas desde su interés y en la IE era responsable de cumplir con los estándares de desempeño profesional de las autoridades del rectorado y vicerrectorado. Sin embargo, cabe destacar que el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI) estipula las funciones de cada equipo directivo de manera separada; en cambio, la CPA estimula la cooperación entre el equipo directivo de una misma IE para tener más impacto y efectividad.

En las recientes CPA del personal directivo creadas en las provincias de Manabí y Pichincha, sus integrantes trabajaron un tema en común buscando estrategias para mejorar los resultados de la prueba estandarizada Ser Bachiller. Con base en los estándares, indagaron cómo fortalecer los aprendizajes; por ejemplo, una CPA intercambió experiencias sobre la forma de bajar la resistencia del personal docente a la observación de sus clases dentro de las aulas. Otra CPA indagó nuevas estrategias de acompañamiento pedagógico a los equipos docentes de bachillerato técnico.

En la provincia de Esmeraldas, las CPA escogieron un objetivo práctico mediante la elaboración de un plan de capacitación conjunto. Por ejemplo, para los equipos docentes de las áreas técnicas de las diferentes instituciones educativas organizaron una capacitación sobre cómo incluir estrategias para mejorar la comprensión lectora en sus asignaturas; esta fue impartida por el personal docente de lenguaje de alguna de las IE participantes. Otras CPA prefirieron trabajar juntas en la aplicación de una nueva metodología. Los resultados de este experimento se intercambiaron en las CPA y proporcionaron los insumos necesarios para hacer los planes de mejoras e incluirlos en sus planes estratégicos institucionales.

En la actualidad, la Universidad Central del Ecuador, la Universidad Católica de Lovaina, en Bélgica, y VVOB llevan a cabo un estudio de caso cuantitativo y cualitativo de esas CPA. Las primeras conclusiones sobre el impacto de las CPA en las prácticas de liderazgo y escolares, las condiciones para la implementación de CPA en el contexto ecuatoriano y la implementación de CPA sustentables se comparten a continuación.



## Impacto de las CPA en las prácticas de liderazgo y escolares (März et al., 2021)

Las prácticas de liderazgo distribuido, que surgen de las CPA en Ecuador, resultan en la generación de redes de apoyo para las autoridades escolares. Desde este mismo punto de vista, se observa que, gracias al vínculo generado con el distrito, las CPA permiten que las autoridades ganen mayor autonomía y legitimidad como líderes escolares. Mediante este espacio, se les reconoce como profesionales, ya que se les brinda confianza para reunirse a discutir sobre sus problemáticas y buscar soluciones contextualizadas de manera conjunta. Aun cuando el distrito se percibe como una instancia centralizada que funciona para supervisar y regular el cumplimiento de procesos, las CPA brindan al personal de AE la posibilidad de trabajar con los directivos en un entorno centrado en la confianza para compartir y generar un aprendizaje colaborativo, sin necesidad de ejercer control sobre el trabajo de las autoridades escolares. Esto se transfiere, por intermedio del personal directivo, a las IE, gracias al cambio en el relacionamiento del personal de líderes escolares con sus docentes, pues estos desarrollan mayor confianza en sus equipos, con lo cual se reducirían las prácticas centradas en el control también en estas instancias.

Otro de los hallazgos obtenidos acerca del impacto de las CPA en Ecuador, es que las prácticas de liderazgo distribuido no se limitan a la mejora de relaciones con los equipos docentes, sino que, en varios casos, se extienden hacia toda la comunidad educativa. La forma y alcance de este tipo de prácticas es variada; de este modo, el involucramiento de la comunidad educativa puede ir desde el aspecto informativo (estar al tanto de las actividades de la CPA) hasta un involucramiento activo en los procesos de mejora. Adicionalmente, se plantea sobre el potencial de la ampliación de las prácticas de liderazgo distribuido hacia toda la comunidad educativa para brindar mayor legitimidad al proceso, en el sentido de que, si las comunidades conocen sobre los cambios positivos provenientes de la CPA de directivos, surgiría un apoyo de la comunidad hacia la metodología. Esto también puede aportar a la sustentabilidad a largo plazo para que las CPA se mantengan y amplíen.

## Condiciones para la implementación de CPA en el contexto ecuatoriano (März et al., 2021)

Uno de los aspectos que más resalta como resultado de este estudio, es el ambiente favorable que existe para continuar con las CPA desde el

análisis de las condiciones individuales; es decir, de la motivación del personal de líderes escolares. En este sentido, los grupos y su personal de AE se mostraron resilientes frente a las dificultades, y buscaron formas de adaptarse y continuar con las reuniones.

Si bien las condiciones individuales son una base fuerte para continuar con los grupos de CPA, se observa que, desde las condiciones estructurales, persisten aún desafíos para su adecuada implementación. A partir de la función central que tiene el MinEduc, a través del distrito, para facilitar y brindar las condiciones que permitan al personal directivo reunirse, el reto principal se relaciona con la frecuencia en el cambio de directivos de las IE, y en ciertos casos las dificultades derivadas de la pandemia (virtualidad), además de otros inconvenientes puntuales para asistir a las reuniones presenciales.

## **La implementación de CPA sustentables (März et al., 2021)**

La importancia de mantener el vínculo con el personal de AE, para asegurar la continuidad de estos espacios, es uno de los hallazgos del estudio sobre la sustentabilidad futura de los grupos. Por tanto, ante la culminación del proceso de capacitación por parte de VVOB, se percibe la necesidad grupal de contar con un seguimiento del personal de AE que podría cambiar su función actual de facilitación a las CPA a su cargo, por una función de acompañamiento ocasional. Esto permitiría a esas CPA, por un lado, mantener el acceso a la información desde el MinEduc, y por otro lado, tener seguimiento y apoyo a su trabajo.

Debido a la problemática estructural que significa el cambio del equipo directivo, es notorio que no resulta suficiente contar con una única figura central (personal de asesoría y coordinación), sino que se requiere de una participación más activa de cada integrante de la CPA. Esto para evidenciar la aplicación de un liderazgo distribuido al interior de sus reuniones.

En otro aspecto, si bien en ciertas CPA se observó un mayor énfasis en la designación de roles, lo cual incide en una mayor proactividad en los directivos durante las reuniones, se plantea ampliar aún más el involucramiento del personal participante de las CPA. Esta propuesta surge como una posibilidad para que las autoridades escolares desarrollen los conocimientos y habilidades para sostener sus grupos, cuando su personal de coordinación deba retirarse.

Otro de los hallazgos es que las CPA, en el contexto ecuatoriano, constituyen una opción sustentable de desarrollo profesional, gracias a las redes


generadas entre líderes escolares e IE y con el personal de AE; estas redes no se limitan a las reuniones de CPA, sino que trascienden estos espacios. Así, el equipo directivo tiene la posibilidad de acceder a quienes integran esta red para consultar y pedir consejo a sus colegas y personal de asesoría sobre otros temas distintos a aquellos de las reuniones; gracias a la confianza generada, con la posibilidad de que estos vínculos se mantengan incluso si quienes participan deben retirarse de la CPA. Además, la información que se genera/obtiene también puede ser replicada en otros espacios de conversación informal con líderes de la comunidad educativa que no pertenecen a ninguna CPA.

**Marco  
teórico**

**3**







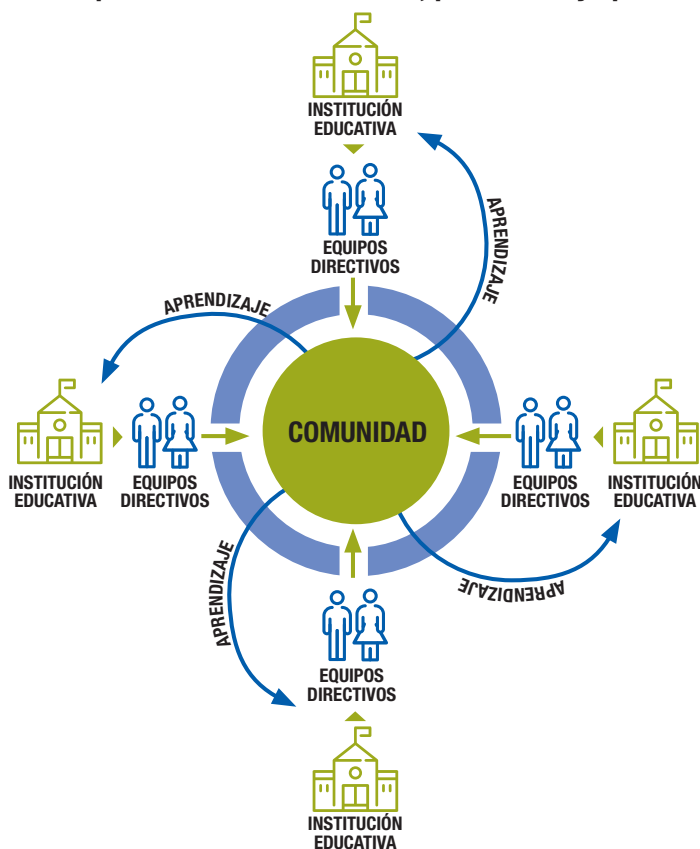
La CPA es el grupo de profesionales que comparten experiencias y se cuestionan, de manera crítica, sus propias prácticas; esto se hace de forma continua, reflexiva, colaborativa, inclusiva y siempre orientada al mejoramiento del aprendizaje de cada estudiante (Stoll et al., 2006). Cabe enfatizar sobre la puesta en práctica, es decir, a actuar sobre la base de este aprendizaje.

Según el Department of Basic Education Republic of South Africa & VVOB (2015), tres son los conceptos clave de la CPA: *comunidad*, *profesional* y *aprendizaje* (Ver Figura 1).

- **Comunidad.** Es un grupo de personas que comparte una necesidad. Constituye un equipo cohesionado y duradero con una meta; se diferencia de las reuniones aisladas con un grupo de personas cambiantes. En ella se genera confianza mutua para dar y recibir retroalimentación.
- **Profesional.** Se trata de una comunidad de profesionales relacionados con la educación; en este caso, el personal directivo que lidera las instituciones educativas. Les une una necesidad o desafío en común. La palabra *profesional* también indica el objetivo de la comunidad: mejorar tanto la calidad de la educación en las instituciones, como la práctica del liderazgo.
- **Aprendizaje.** El énfasis está en el aprendizaje colaborativo y socioconstructivista del personal directivo, mediante el intercambio de experiencias y conocimientos para construir nuevas soluciones a los desafíos que se presentan. La reflexión sobre las propias acciones, como profesionales de la educación, conlleva un aprendizaje a nivel de su identidad como líderes de la comunidad educativa.

**Figura 1.**

**Los conceptos de la CPA: comunidad, profesional y aprendizaje**



El objetivo de una CPA es ofrecer una oportunidad de desarrollo profesional al personal directivo con el fin de:

- Fortalecer sus prácticas de liderazgo en función del acompañamiento pedagógico a sus docentes y a la organización interna de la institución, con el propósito de mejorar los aprendizajes y el bienestar de cada estudiante.
- Desarrollar la capacidad de cambio y de innovación en las instituciones educativas.

Estas metas se logran mediante diálogos reflexivos que permiten entender mejor la práctica del equipo de colegas. Allí, las preguntas tratan sobre las razones, el impacto y las evidencias de lo implementado; son cuestionados sus principios sobre el aprendizaje y el liderazgo, y se acepta el conflicto cognitivo como algo necesario para llegar a un entendimiento más profundo de la complejidad del proceso de la enseñanza-aprendizaje (Nelson et al., 2010).

Una CPA funciona adecuadamente siempre que cumpla con seis características esenciales: objetivo y enfoque; confianza y respeto; colaboración; indagación y reflexión; autogestión y protagonismo; y rendición de cuentas (ver Figura 2).

El enfoque del mejoramiento de los aprendizajes y el bienestar de cada estudiante es el **objetivo** de las reuniones de las CPA. Esta es la meta, el sueño a alcanzar. La **confianza**, la **colaboración** y la **indagación** son los bloques de construcción que ayudan a mejorar el aprendizaje de cada participante de la CPA. Para que estas reuniones sigan con éxito y se desarrolle cierta sostenibilidad, es necesario continuar trabajando dos temas: la construcción de una **CPA sostenible**, desde el inicio, en la que el personal de AE ya no deba jugar una función protagónica; adicionalmente, la **rendición de cuentas** interna junto con las autoridades colegas. También está la rendición de cuentas externa, dirigida a la autoridad distrital y la comunidad educativa en general, sobre el objetivo de la CPA; es decir, acerca del mejoramiento de los aprendizajes. A continuación, el detalle de cada una de estas características.

**Figura 2.**  
**Características de una CPA y relación entre ellas**



## Enfoque en el mejoramiento de los aprendizajes y el bienestar de cada estudiante

LA CPA escoge temas con metas directamente relacionadas con el mejoramiento del aprendizaje de cada estudiante y su bienestar. Escoger en qué asunto profundizar e intercambiar ideas es un proceso de mucha cautela. Generalmente se selecciona y negocia un desafío en común para las IE, uno que impacte directamente en el mejoramiento de los

aprendizajes y el bienestar de sus estudiantes. La CPA es netamente un espacio de desarrollo de liderazgo.

Por medio de ese desarrollo de liderazgo, se mejoran las estrategias usadas por el personal docente y, por tanto, se consigue un mejoramiento de los aprendizajes, que son medibles. Según Bolívar (2010), estas prácticas de liderazgo con efecto en los aprendizajes estudiantiles son:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- Desarrollar profesionalmente al personal docente.
- Rediseñar la organización, por ejemplo, crear espacios en los cuales los grupos docentes puedan trabajar colaborativamente.
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje: aseguran el desarrollo de las clases, motivan al equipo docente, organizan las clases de tal forma que haya un verdadero enfoque de enseñanza y aprendizaje.

La orientación indicada garantiza que el grupo de líderes institucionales escoja un tema apropiado dentro del ámbito pedagógico. Durante las reflexiones en la CPA no se profundiza sobre temas administrativos, pero se busca un enfoque en la parte pedagógica para tener un impacto más directo. Un ejemplo de tema con impacto en el bienestar puede ser: ¿Cómo elaborar un código de convivencia de manera participativa? Por otro lado, algunos ejemplos de impacto en resultados de aprendizaje estarían en: ¿Cómo mejorar las destrezas lectoras en asignaturas técnicas? ¿Cómo apoyar a docentes sin título a profesionalizarse en su materia?; o bien ¿cómo apoyar a docentes técnicos en la elaboración de un Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)?

## **Confianza, confiabilidad, seguridad psicológica y respeto entre participantes**

La comunidad consiste en un grupo de personas de participación constante, quienes cada vez se conocerán mejor por medio de sus desafíos y logros. La confidencialidad es crucial, porque quienes participan necesitan sentirse seguros de que los problemas que se pongan en la mesa no serán compartidos afuera del grupo.

Para conseguir un clima psicológico de seguridad, se considera que quienes integran una CPA deben comprometerse de manera voluntaria. Este principio también conlleva que las autoridades de los niveles desconcentrados (distritos y zonas) y el AE concienten y motiven al

personal directivo de las instituciones a su cargo a constituir una CPA como parte fundamental del desarrollo profesional enmarcado dentro de los estándares de calidad educativa. Una vez que los equipos directivos se comprometen a participar, el compromiso ya no es voluntario.

Las autoridades de la CPA son como amigos y amigas que actúan de manera reflexiva y crítica. Escuchan las opiniones opuestas, hacen preguntas de aclaración, pero también de exploración. El cuestionamiento, con respeto, es entre pares.

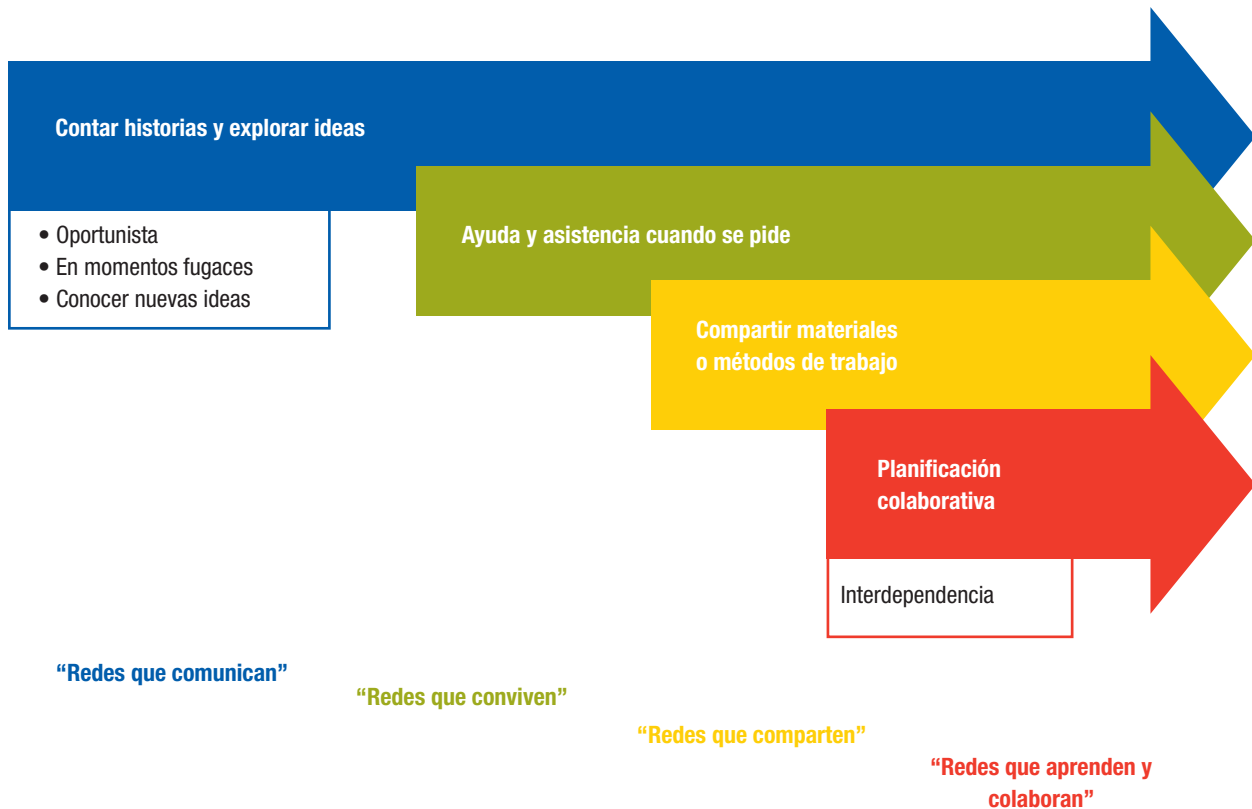
Una de las condiciones para que las personas adultas aprendan y cambien sus actitudes en los lugares de trabajo, es la retroalimentación recibida; además de la confianza en la persona que la imparte (Steelman et al., 2004). La calidad de dicha retroalimentación y, por ende, los aprendizajes de quienes la reciben mejora en espacios donde existe la suficiente seguridad para discutir sobre problemas y pedir retroalimentación (van der Rijt et al., 2012).

## Colaboración entre integrantes

Una CPA se distingue de otro tipo de agrupaciones ya que genera un espacio adecuado para crear y compartir. Esta colaboración es una característica de que la CPA se desarrolla por medio de diferentes etapas y de manera continua (ver Figura 3). Al inicio se comparten experiencias exitosas; gradualmente hay más confianza y se comunican también problemas o desafíos. Este momento entra en la fase de asistencia: quienes tienen más experiencia ayudan a quienes presentan dificultades. La colaboración crece cuando las personas participantes comparten ejemplos de procesos y documentos de gestión: procedimientos sobre cómo realizar un proyecto educativo institucional (PEI) de manera participativa; sistemas de evaluación en marcha, o procedimientos sobre el proceso de inducción de nuevos profesores (Little, 1990).

Cuando cada participante elabora productos o conocimientos, de manera interdependiente, se llega a la CPA ideal; por ejemplo, nuevas estrategias sobre el aprendizaje activo en educación técnica, la construcción de una estrategia para vincularse con un socio productivo con todas las instituciones educativas involucradas. O sea, el aporte de cada persona es necesario para llegar a un producto de calidad.

**Figura 3.**  
**Fases de la colaboración entre cada participante de una CPA**  
**hacia la interdependencia**



Fuente: Little (1990).

La interacción entre pares permite contrastar opiniones diferentes, lo que favorece el aprendizaje de las personas participantes. Piaget (1936) enseñó que la condición central para la adquisición de conocimiento es un desequilibrio cognitivo ocasionado por un conflicto o una contradicción. Este conflicto interno puede haber sido causado por evidencias divergentes, información de desacuerdo, opiniones contrarias, o bien argumentos extraños o inusuales. Todas estas perturbaciones tienen el potencial de crear un aprendizaje más profundo y elaborado. La interacción social constituye el contexto ideal para promover este desequilibrio. Sin embargo, dicho desequilibrio debe tener algunas características para que la cooperación sea efectiva y provechosa para el aprendizaje de cada individuo (Butera et al., 2011).

En el trabajo en grupo hay que evitar la competición entre las IE. Si quienes integran el grupo se enfocan en la cuestión social y sienten el desacuerdo como una amenaza a su función de directivo, solo tienen dos opciones de punto de vista: quedarse con el suyo o conformarse con el de los demás, sobre todo por razones sociales. No se llega a un análisis cognitivo ni se entiende el desacuerdo como un apoyo informativo (Sommet et al., 2015).

En un estudio sobre el trabajo colaborativo a nivel de escuelas, Mercer et al. (1999) distinguen tres tipos de conversaciones en grupos: competitivas, como se mencionó anteriormente; acumulativas, es decir que trabajan rápidamente en la tarea para luego hablar sobre temas personales, no profundizan el tema y varios integrantes del grupo no colaboran o aportan. Finalmente, exploratorias, que logran un aprendizaje socioconstructivista cuando la conversación tiene las siguientes características:

- Diferentes argumentos o razonamientos.
- Opiniones contrarias.
- Igualdad entre las personas participantes en la CPA.

La función del personal de AE es acompañar este proceso, procurar que se cumplan los criterios anteriores, no intervenir con ideas, argumentos u opiniones.

La CPA es el escenario ideal para alcanzar esas tres características.

## Realizar una indagación colaborativa

La indagación colaborativa proporciona una estructura al trabajo de la CPA. Mauricio Pino, Álvaro González y Luis Ahumada (2018) lo resumen de la siguiente manera:

*La indagación colaborativa es una modalidad de investigación colectiva y participativa focalizada en las prácticas profesionales de docentes y directivos, cuyo propósito es comprender y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. La indagación colaborativa, como metodología, ofrece importantes ventajas a la hora de favorecer la articulación de colaboración y aprendizaje en red, puesto que para mejorar e innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje, se debe promover un diálogo que movilice las convicciones de las personas. Estos diálogos se deben traducir en acciones concretas, que vayan desde las redes escolares hasta las aulas y viceversa, para que luego estas sean la base de procesos reflexivos con sentido pedagógico, con enfoque en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este camino se transita desde un mejoramiento individual hasta un mejoramiento sistémico (p.20).*

Por otra parte, es diferente a las estrategias de evaluación de desempeño. El propósito de la indagación colaborativa es “comprender y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje”, “no se busca emitir un juicio respecto del desempeño” y, además, “se valora la intuición y los juicios

de los docentes y directivos para producir información, a fin de reflexionar sobre la misma” (Pino et al., 2018, p.5).

Existen muchas investigaciones en relación con los ciclos de indagación, pero la de Pino et al. (2018) aborda las redes de líderes de la comunidad educativa chilena; por eso se la escogió. Los autores hablan de tres fases. Para cada una, se diseñaron actividades adaptadas al contexto de Ecuador para llevar el acompañamiento (ver la sección Acompañar la indagación o acción) y se desarrollaron varias herramientas que se encuentran en el capítulo Protocolos y metodologías para la indagación.

Dentro de cada fase se identifican algunas actividades.

- **Fase 1.** Desafíos comunes
- **Fase 2.** Indagación o acción
- **Fase 3.** Reflexión y plan de mejora

**Figura 4.**  
**Ciclo de indagación**  
adaptado desde Pino et al. (2018)



Fuente: Pino et al. (2018)





## Fase 1. Desafíos comunes

Al final de esta fase, la CPA ha escogido un tema en qué trabajar en cada una de las IE cuyos equipos directivos forman parte de la CPA. Este tema está vinculado a alguno de los estándares y sobre el cual se formularon preguntas de indagación. Esta fase es importante por varias razones: aquí se logra una motivación intrínseca de los equipos directivos; se escoge alguna problemática en común basada en datos estadísticos; se enfoca la indagación en algo concreto para tener impacto en el mejoramiento de los aprendizajes. Los pasos a seguir en esta fase incluyen: identificar el estándar a mejorar, identificar un desafío en común con base en datos, identificar preguntas de indagación.

- **Identificar el estándar a mejorar.** Las personas participantes deben formular argumentos para cada uno de los estándares que quieren mejorar. Las IE que hayan tenido una auditoría educativa o hayan ejecutado una autoevaluación, deben llevar los resultados para considerarlos en el grupo.
- **Identificar un desafío en común en base a datos.** Se identifica el desafío sobre el que se va a trabajar basado en un análisis de datos. Esto permite focalizar el trabajo de la CPA en función del mejoramiento de los aprendizajes. Además, el análisis de datos permite desarrollar habilidades para manejar y analizar los contenidos de diversos tipos de base de datos, como aquellas que proveen estadísticas educativas que generan otro tipo de información: resultados de las pruebas estandarizadas SER, calificaciones escolares, autoevaluaciones, informes de auditoría. De esta manera, se identifican las problemáticas para una toma

de decisiones más acertada. Es muy importante trabajar un tema real y compartido por todas las personas, debido a que, en algunos casos, las CPA se demoran en generar la confianza necesaria para trabajar temas delicados, por ejemplo, la prevención de embarazos adolescentes; en este caso, se escoge primero un tema menos susceptible.

Un tema o *desafío* en común puede también definirse a partir de un insumo académico o una capacitación. Por ejemplo, una capacitación sobre habilidades de *coaching* de docentes quienes acompañan a estudiantes durante el módulo de Formación en Centros de Trabajo. En la CPA, el personal directivo reflexionará sobre su función para garantizar que sus equipos docentes desarrollen las habilidades requeridas.

- **Identificar una o varias preguntas de indagación.** Con base en el desafío en común, cada institución elabora una o varias preguntas de indagación que son analizadas a nivel de la CPA y categorizadas hasta obtener algunas en común o adaptadas a cada equipo de directivos, todas alrededor de un mismo desafío. Las preguntas de indagación constituyen interrogantes que se deben indagar, en publicaciones especializadas, con los actores de la comunidad educativa o mediante un proceso de reflexión antes de empezar un plan de mejora. Son preguntas sin respuestas fáciles.

## Fase 2. Indagación o acción

La segunda fase permite optar por dos formas distintas: indagación o acción. Hay CPA que escogen la **indagación** como una manera de conocer mejor la realidad de su IE, así como la percepción del personal docente frente a una problemática o una posible solución, por ejemplo. Este camino depende del tipo de pregunta de indagación:

- ¿Cuál es la resistencia del equipo docente a las visitas de observación en el aula?
- ¿De qué manera las metodologías usadas por el equipo docente del área técnica desarrollan las competencias del bachillerato técnico?
- ¿Cómo se desarrolla la evaluación de los aprendizajes en mi institución educativa?
- ¿Qué estrategias usadas en nuestra institución educativa tienen mayor impacto en el aprendizaje?

Estas preguntas de indagación generalmente tienen la característica de empezar con los pronombres interrogativos qué, cómo, cuál, cuándo, de qué manera o quién.

Los equipos directivos buscan respuestas a sus preguntas dentro de su IE mediante diferentes mecanismos: entrevistas o encuestas, análisis de documentos, reflexión en grupo o personal u observación de clases.

Otras CPA escogen la **acción**, aunque no logra un resultado exitoso garantizado. La idea es aprender del error y del éxito, atreverse a innovar con nuevas estrategias y valorar la revisión de las prácticas docentes y de liderazgo realizadas por otros. La acción consiste en realizar actividades para probar una estrategia o metodología que se está trabajando; o probarla mediante *un grupo focal* dentro de la institución. Dicho de otro modo, se aplica la acción a un grupo pequeño, o sea un curso, alguien del personal docente, un área o una junta de curso.

A continuación, algunas preguntas de indagación que conllevan a esta manera de trabajar:

- ¿Trabajar con aprendizaje basado en proyectos mejorará los aprendizajes del estudiantado en el área técnica en mi institución educativa?
- ¿Aplicar el trabajo cooperativo mejorará los aprendizajes del estudiantado en mi institución educativa?
- ¿Retroalimentar semanalmente a mi equipo docente, aumentará su motivación?
- ¿Aplicar círculos para hacer comunidad semanalmente con cada curso mejorará los aprendizajes del estudiantado?

En general, esas preguntas aparentan pedir una respuesta corta, como *sí* o *no*. De plano, si gana el *sí*, se obtienen prácticas aplicadas en la institución educativa, lo que conlleva a trabajar más fácilmente la resistencia en el equipo docente cuando se requiere ampliar la estrategia a toda la IE.

Cada acción está acompañada por algunas herramientas de evaluación; por ejemplo, una encuesta a los estudiantes o un análisis de resultados después de haber aplicado una nueva metodología.

El análisis puede ser sobre el proceso de ejecución de la acción o acerca de los efectos y resultados de las acciones realizadas.

### Fase 3. Reflexión y plan de mejora

La última fase consiste en reflexionar sobre los datos de la indagación o acerca de los resultados y efectos de la puesta en práctica de la acción. En el intercambio de las experiencias y en las reflexiones al respecto se construyen nuevos conocimientos. La fase concluye con un

plan de mejora. Esto quiere decir que, por ejemplo, la indagación y la reflexión proporcionaron los insumos necesarios para adaptar cambios a nivel de la IE. Asimismo, para quienes escogieron el camino de la acción, algunos tendrán suficiente información para implementar la innovación a nivel de la IE. Así, la acción implementada solo con poco personal docente termina dando importantes resultados, como la inclusión en el plan estratégico institucional.

## Promover el protagonismo y la autogestión

La quinta característica de una CPA es la autogestión. Una CPA está creada y acompañada por el personal de AE, cuyas tareas evolucionan con el tiempo. Al inicio se encarga y se responsabiliza de toda la comunidad; su función es la de aplicar estrategias metodológicas para acompañar los diferentes pasos de la indagación y asegurar una reflexión profunda. La finalidad consiste en que la CPA crezca hacia una autonomía, o sea, hasta el momento en que “se ha instalado un proceso de mejoramiento autónomo en la CPA, el involucramiento del personal de asesoría se ha vuelto optativo y no pone en riesgo la continuidad del trabajo” (Arañeda y Haramoto, 2017, p.22).

Esta autonomía es clave en una red que se comporta como una CPA porque le permite responder flexiblemente a sus propias necesidades y a las oportunidades del contexto; no necesitan esperar hasta que alguien la organice.

## Rendición de cuentas interna y externa

El principio reside en que cada participante en la CPA, además de ser responsable de la implementación de los acuerdos alcanzados en las reuniones, debe informar sobre el estado y los resultados alcanzados. Esta rendición de cuentas contiene dos dimensiones: una interna, dirigida a sus colegas de la CPA, y otra externa, orientada a los niveles desconcentrados y a la comunidad educativa.

Para conseguir la rendición de cuentas interna sin que se pierda la filosofía de trabajar en dirección a una autonomía de la CPA, se escoge una o más de las siguientes estrategias: autoevaluaciones regulares; reuniones de información dirigidas a las comunidades educativas de cada equipo directivo; o visualizaciones de todos sus aprendizajes. Es recomendable guardar toda la documentación: presentaciones (de Power Point u otro programa), informes de las reflexiones durante la

reunión, portafolios de los directivos con sus reflexiones y evidencias, como videos de implementaciones en sus institutos educativos, etc. Por ejemplo, en Santo Domingo de los Tsáchilas las CPA de autoridades de instituciones educativas con bachillerato técnico establecieron una carpeta virtual donde guardan presentaciones de diapositivas, informes de la reunión, planes de acción, evidencias de entrevistas con docentes o estudiantes, entre otros documentos.

La rendición de cuentas interna es fundamental, entre otras razones, porque las comunidades educativas podrían cuestionar que el personal directivo se ausente con frecuencia para asistir a reuniones de CPA y que no se presenten resultados concretos para la institución educativa. Además, quienes participan se frustran si se destina demasiado tiempo a conversar sobre la pregunta de indagación o el tema a aprender, para luego hacer planes de acción que nunca se llegan a implementar (Easton, 2016).

La rendición de cuentas externa se ofrece al ámbito del distrito educativo desconcentrado y se limita al nivel informativo del proceso, no al contenido de la CPA. Por ejemplo, el distrito estaría al tanto de cuándo se reúnen las personas participantes, pero no es necesario que intervenga en lo que hacen durante estas reuniones. Sin embargo, es necesario incluirlos en la presentación de lo que se ha logrado; los representantes de los distritos y de la zona son invitados claves en el evento donde las CPA presentan sus resultados. Quienes participan sienten más motivación por obtener resultados emblemáticos durante el año para poder exponerlos a las demás CPA.



La rendición de cuentas externa es determinante, puesto que el MinEduc invierte tiempo y recursos humanos en estos espacios; solo así siente confianza en los resultados que obtiene de su apoyo a la CPA. Por eso el distrito, por intermedio del ASRE, vigila la presencia de cada integrante en las reuniones.

Ambos tipos de rendición de cuentas deben ser parte de la construcción de la CPA. Easton (2016) nombra algunas de las razones por las que una CPA debe rendir cuentas:

- Cuando autoridades y docentes tienen procesos más efectivos, las familias ven los avances en sus hijos e hijas.
- Quienes participan en la CPA se sienten mejor consigo mismos y con sus colegas si pueden mostrar resultados de cambios en los aprendizajes.
- El estudiantado es el ganador si la cultura dentro del aula y de la institución educativa está dirigida al mejoramiento y el bienestar (Easton, 2016).

## Liderazgo distribuido (Ahumada, 2020)

El liderazgo distribuido (en adelante, LD) es entendido en la literatura especializada internacional como una práctica que surge de la interacción de los líderes con el contexto educativo y su entorno sociocultural (Spillane et al., 2001; Boylan, 2013), y que se distribuye tanto entre líderes formales como informales (Harris y DeFlaminis, 2016; Bouwmans et al., 2019). Por su parte, para Fullan y Hargreaves (1996) es imprescindible que el LD emerja desde los distintos actores de un centro o sistema escolar, para generar una cultura orientada a un trabajo colaborativo y al desarrollo de capital profesional.

Para Alma Harris y John DeFlaminis (2016), existen tres elementos centrales que diferencian el LD de otros tipos de liderazgos: en primer lugar, el LD debe entenderse como práctica antes que como función o responsabilidad; en segundo lugar, el énfasis debe estar en las interacciones más que en las acciones; finalmente, no está restringido a personas con roles formales dentro de las organizaciones, sino que integra a todas las personas líderes formales o informales que ejercen influencia dentro de las escuelas y el sistema escolar.

El desarrollar del LD se puede hacer en tres niveles:

- **El desarrollo de la cooperación entre los equipos directivos (rectora o rector, vicerrectora o vicerrector).** Esto indica los estándares del desempeño directivo. Entre las investigaciones internacionales destaca Chile, porque las duplas (rectora o rector con vicerrectora o vicerrector) son determinantes en el desarrollo de la mejora escolar sostenible (Maureira et al., 2019).
- **El involucramiento de líderes informales.** En un estudio en Chile, se encontró un impacto positivo en los aprendizajes del estudiantado, cuya persona a cargo de la dirección se apoyó en un extenso equipo directivo, la mayoría, docentes (Pacual et al., 2016).
- **El involucramiento de todo el equipo docente en el proceso de toma de decisiones.** En la perspectiva de analizar la relación entre el LD y el compromiso con la organización escolar, Hester Hulpia, Geert Devos y Hilde Van Keer (2009) encontraron que la cooperación y participación de los equipos de trabajo en procesos de toma de decisiones son variables críticas para predecir el compromiso del equipo docente. El equipo docente comprometido conlleva los procesos de enseñanza-aprendizaje de manera más efectiva.

El MinEduc ha identificado la necesidad de apoyar el LD, por lo que varios de sus estándares de calidad demuestran un comportamiento de este tipo de liderazgo:

- D1.C1.GE2 Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional construido participativamente.
- D1.C1.GE3 Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.
- D1.C2.GE5 Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico en la práctica docente en función de las necesidades institucionales.
- D3.C1.GE15 Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.

En estos estándares, los equipos directivos involucran a organismos institucionales como el Consejo Ejecutivo, la Junta Académica, las comisiones técnicas pedagógicas y las comisiones de trabajo que participan en la construcción de los documentos institucionales (Proyecto Educativo Institucional, Manual de Procedimientos Académicos y Administrativos). Además, los estándares describen el desempeño del personal directivo, tanto de la rectora o del rector, como de la vicerrectora o del vicerrector o de

quien está a cargo de la inspección general. Esto implica un trabajo en equipo entre las autoridades definidas en el Reglamento de la LOEI.

Adicionalmente, en la investigación educativa, también se encuentran variables que se mejoran con un LD; entre otras:

- El *compromiso* docente. Involucrar a los equipos docentes en procesos de toma de decisiones es una variable crítica para aumentar el compromiso del equipo docente (Hulpia et al., 2009).
- La *confianza* dentro de los equipos docentes (Larrain-Rios, 2017).
- La *capacidad de mejora* de la IE (Santaella et al., 2016; Longo, 2008).

Un equipo comprometido, satisfecho y con confianza tiene un impacto positivo en el aprendizaje escolar.

En el país, estos aspectos se consideran relevantes para comprender el LD; sin embargo, a partir de la experiencia concreta de trabajo en Ecuador con la CPA y de la validación de instrumentos con sus participantes, se requiere redefinir el concepto como objeto de la reflexión. En consecuencia, en las CPA, los equipos directivos reflexionan sobre su función de liderazgo distribuido y establecen un concepto propio a su contexto. Este análisis ayuda a desarrollar en cada equipo directivo su propio estilo de liderazgo, basado en su equipo docente, su estudiantado y sus necesidades.



**Roles y  
competencias  
dentro de  
las CPA**

**4**



## Los equipos directivos

Las autoridades de las instituciones educativas (IE) son integrantes fundamentales de la CPA. El compromiso a nivel de la IE es que cuando haya cambios de autoridades, la participación del nuevo personal en cada cargo continúe el trabajo iniciado por sus antecesores.

Mediante un compromiso por parte del Consejo Ejecutivo de cada IE, cuyo personal directivo participa en la CPA (ver Formato 5), la autoridad escolar asiste a cada reunión de manera personal; es decir, sin enviar reemplazos ni personal delegado. Una vez suscrita la carta de aceptación a la CPA, la participación es obligatoria. Después de un año, sus integrantes evalúan y deciden continuar si sienten el beneficio de las reuniones de la CPA.

En algunas reuniones, el equipo directivo invita al personal docente de su IE, si el tema lo amerita. Por ejemplo, si se trata de las metodologías usadas por el equipo docente del área técnica, puede ser oportuno invitar a esta reunión a la persona que preside la comisión técnico-pedagógica de la figura profesional.

Los estándares de desempeño profesional directivo se usan como un marco referencial para reflexionar sobre sus competencias como líderes, es decir sus conocimientos, habilidades y actitudes. La bitácora de personal directivo (ver Formato 4) es una herramienta para estructurar las reflexiones y aprendizajes de su liderazgo.

## Función del personal de asesoría dentro de las CPA

El personal de asesoría educativa acompaña a una CPA desde su creación hasta su autogestión. Su función no es de control sino de acompañamiento. El equipo de AE no impone ideas, sino que conecta a quienes participan en la CPA con sus talentos para que así encuentren soluciones a sus problemas relacionados con su contexto particular. El personal de AE evitará: incluir en la agenda de la CPA las tareas de su propio interés; monopolizar la palabra durante toda la reunión o imponer actividades a quienes participan, porque esto contradeciría la naturaleza de una CPA, es decir, la reflexión de sus integrantes.

Una vez creada la CPA, la función de AE es acompañar la elaboración de la agenda junto con el CI, acompañar las actividades y las reflexiones de las personas participantes sobre su liderazgo escolar durante las reuniones.

### Tareas y uso del tiempo

El personal de AE cumple con algunas tareas en cada reunión. A continuación, se las especifica junto con una estimación de horas de trabajo. Se calcula que, para cada reunión de trabajo, en la que participan diez IE se necesitan entre 15 y 25 horas de trabajo por parte del personal de asesoría educativa.



**Tabla 1**

**Tareas y su duración para el personal de AE que acompaña a una CPA  
(mensual, si es virtual; bimensual, si es presencial)**

PARA CADA REUNIÓN DE CPA	ESPECIFICACIÓN	DURACIÓN (HORAS) PARA REUNIÓN VIRTUAL	DURACIÓN (HORAS) PARA REUNIÓN PRESENCIAL
<b>Antes de la reunión</b> Preparación didáctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión de preparación con el personal de AE involucrado en el acompañamiento de la CPA.</li> </ul>	2	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el informe de la reunión anterior.</li> <li>Revisar las bitácoras de los equipos directivos.</li> <li>Elaborar objetivos, actividades, metodologías y protocolos correspondientes.</li> <li>Elaborar el material didáctico.</li> </ul>	2	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar roles y funciones durante una reunión con el personal de CI. En el caso de existir rotación del equipo directivo, se sugiere invitar a otras personas de dicho equipo con la finalidad de incluirlas.</li> </ul>	2	2
<b>Organización de una reunión de CPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar la comunicación oficial con agenda (por intermedio de la autoridad de ASRE) a todas las personas participantes.</li> <li>Llamar al personal participante que no asistió a la última reunión.</li> <li>Pedir al personal de CI que haga seguimiento por medio de WhatsApp, para motivar la asistencia de todas las personas invitadas.</li> <li>Enviar el vínculo de la sala virtual de antemano (modalidad virtual).</li> <li>Contactar con la IE donde se organizará la reunión para determinar la logística (aula con sillas, retroproyector, café) (modalidad presencial).</li> </ul>	1	2
<b>Durante la reunión</b> Ejecución de una reunión de CPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar la sala de reuniones (presencial).</li> <li>Sistematizar la asistencia mediante un formulario digital (Microsoft forms o Google forms) o una lista de asistencia.</li> <li>Acompañar a la sesión de trabajo, según la agenda establecida.</li> <li>Evaluar la reunión al final con todas las personas participantes.</li> <li>Determinar la nueva fecha.</li> <li>Hacer acuerdos para que alguien elabore el informe de la reunión.</li> </ul>	4	8
<b>Después de la reunión</b> Reflexión después de una reunión de CPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con el personal de CI para reflexionar sobre la reunión (proceso de sostenibilidad) y sobre su función.</li> </ul>	1	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar las bitácoras del personal directivo.</li> </ul>	1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión de reflexión con otro personal de AE involucrado en el acompañamiento de las CPA.</li> </ul>	2	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento al personal directivo después de una reunión.</li> </ul>	0	2
<b>Total de horas</b>		<b>15</b>	<b>25</b>

El personal de AE, junto con el de coordinación interna (CI) de varias CPA, organiza un encuentro de **rendición de cuentas**, en el cual las personas participantes intercambian lo que aprendieron y lo que cambió en sus IE a partir de su participación en la CPA.

## Competencias

El personal de AE desarrolla las siguientes competencias (ver Tabla 2); de igual manera el personal de CI, luego de un proceso de modelaje y cofacilitación.

**Tabla 2**  
**Competencias de una persona facilitadora de una CPA**

COMPETENCIA	ACTIVIDADES SUGERIDAS
<p><b>Interpersonal: Liderar y cuidar que el grupo sea un equipo</b></p> <p>Un grupo se transforma en un equipo cuando tiene un objetivo y planes de acción en común, se siente en confianza y se retroalimenta dentro del grupo. Liderar este proceso es importante porque los equipos directivos de diferentes instituciones generalmente no consiguen formar enseguida un equipo debido a que hay cierta competencia entre sus integrantes. Al liderar, se pueden escoger diferentes mecanismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular conjuntamente normas y evaluarlas participativamente.</li> <li>• Celebrar los éxitos alcanzados por las personas participantes.</li> <li>• Iniciar o finalizar cada reunión con una actividad para generar comunidad.</li> <li>• Cuidar las relaciones internas en el grupo.</li> <li>• Usar lenguaje no violento.</li> <li>• Cuidar que alguna persona integrante no adopte una actitud pasiva o dominante.</li> <li>• Promover que las personas integrantes conozcan sus fortalezas y talentos.</li> <li>• Fomentar las habilidades sociales mediante la asignación de roles.</li> </ul>
<p><b>Pedagógica: Cuidar que haya un ambiente armónico de aprendizaje</b></p> <p>También las personas adultas aprenden mejor cuando están motivadas y se sienten seguras. Por eso, es importante crear un ambiente armónico mediante actividades que permitan conocer a sus participantes; de este modo, la retroalimentación entre pares será de calidad y efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida a cada participante cuando llega.</li> <li>• Referirse a cada participante por su nombre.</li> <li>• Conocer a cada participante y a la IE a la que pertenece.</li> <li>• Identificar fortalezas y talentos de cada participante.</li> <li>• Referirse a avances y aprendizajes de cada participante.</li> <li>• Tomar en cuenta las competencias de cada participante en función del perfil de una persona del equipo directivo.</li> <li>• Revisar de antemano el documento de informe, preferiblemente en una nube.</li> <li>• Escuchar activamente, por ejemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumir lo expresado por parte del grupo o una persona integrante.</li> <li>• Permitir la expresión libre y sin juicios de valor de cada participante.</li> <li>• Visualizar, mediante papelote, pizarra o cartulinas, lo que ha escuchado.</li> <li>• Mostrar atención o interés sobre lo expresado con un lenguaje no verbal.</li> <li>• Hacer preguntas aclaratorias y exploratorias.</li> </ul> </li> <li>• Realizar procesos de retroalimentación con cuidado de la relación interpersonal con los equipos directivos.</li> <li>• Usar herramientas para desarrollar la retroalimentación con cuidado de la relación interpersonal.</li> <li>• Establecer canales de comunicación con los equipos directivos ausentes y motivarlos a asistir a la próxima reunión.</li> <li>• Tratar a cada participante con respeto, motivándole de manera intrínseca; utilizar actividades que permitan reflexionar sobre sus experiencias y aplicar algo nuevo. Se pueden tomar en cuenta teorías de aprendizaje de adultos, entre otras, la andragogía de Malcolm Knowles y el aprendizaje experiencial según Kolb (Rodríguez-Lorbada, 2017).</li> <li>• Estimular la autorreflexión del grupo.</li> <li>• Modelar las normas establecidas en conjunto y recordarlas de manera prudente.</li> </ul>

COMPETENCIA	ACTIVIDADES SUGERIDAS
<p><b>Didáctica: Cuidar que haya un ambiente potente de aprendizaje</b> Un ambiente potente de aprendizaje permite la participación, el aprendizaje significativo, la ubicación de los contextos de cada una de las IE y el aprendizaje autodirigido. Esto significa que a cada participante se da la oportunidad de expresarse y contar sobre sus experiencias, en un ambiente de respeto. En otras palabras, se consigue un aprendizaje participativo e interactivo en el cual las personas están dispuestas a aprender con y de las demás, a dialogar y a reflexionar. Los entornos de aprendizaje heterogéneos que permiten un aprendizaje participativo y significativo son una herramienta poderosa para desarrollar los talentos y competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir con el grupo los objetivos y temas a tratarse de acuerdo con sus necesidades.</li> <li>Utilizar protocolos y metodologías activas.</li> <li>Procurar que se dé un aprendizaje cooperativo, dado que esta es la finalidad de la CPA.</li> <li>Brindar retroalimentación oportuna.</li> <li>Visualizar las discusiones mediante gráficos, tareas escritas o documentos en la nube.</li> <li>Elaborar los materiales de apoyo en relación con el objetivo de la jornada.</li> <li>Estimular de manera positiva la participación de cada integrante durante y entre las reuniones utilizando, por ejemplo, protocolos adecuados.</li> <li>Estimular la creatividad durante el desarrollo de las jornadas de trabajo.</li> <li>Fomentar el trabajo cooperativo.</li> </ul>
<p><b>Organizativa: Cuidar de un ambiente estructurado y dirigido al objetivo de la CPA</b> Un ambiente estructurado quiere decir que las actividades de la reunión: están bien planificadas; están dirigidas al objetivo; así como la comunicación es de manera oportuna; y se adapta si es necesario. Los materiales o los recursos tecnológicos necesarios están a la mano. Esto permite que cada persona participe y no pierda tiempo cambiando de una a otra actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar las actividades de las jornadas de trabajo, mediante una planificación didáctica, con anterioridad y de manera pertinente (ver Formato 6).</li> <li>Elaborar la agenda considerando el tiempo para cada uno de los aspectos a tratarse y enviarla al distrito educativo (ver Formato 7).</li> <li>Recordar a las personas participantes la agenda de la jornada de trabajo, por correo electrónico o mensajería.</li> <li>Organizar la formulación de conclusiones de los temas tratados e incluir todos los puntos de vista y el objetivo de su CPA.</li> <li>Durante el acompañamiento de las diferentes actividades cronometrar las actividades o negociar nuevos tiempos con las personas participantes para que se logre el objetivo del día.</li> </ul>
<p><b>Coaching</b> <i>Coaching</i> significa apoyar el proceso de aprendizaje por medio del planteamiento de preguntas, de la búsqueda de soluciones y de la utilización de posibilidades y potencias de las personas participantes, con una orientación hacia el futuro. Las actividades sugeridas tienen como base lo planteado por Clement (2008):</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar interés y curiosidad.</li> <li>Hacer preguntas abiertas y cerradas.</li> <li>Reformular, parafrasear y resumir lo escuchado.</li> <li>Generar un clima de aprecio y confianza.</li> <li>Hacer preguntas y observaciones para confrontar opiniones o comportamientos dentro del grupo y, a la vez, ofrecer apoyo.</li> <li>Hacer preguntas desafiantes y creativas para que cada participante identifique sus potencialidades según la solución de sus problemas.</li> <li>Admitir y reconocer los sentimientos de cada participante para poder identificar su intención.</li> <li>Dirigir el proceso con preguntas que apunten al objetivo establecido por el personal participante.</li> <li>Generar preguntas que permitan al personal participante buscar apoyo en la CPA para encontrar soluciones en acciones realistas.</li> <li>Generar preguntas para ayudar a las autoridades a descubrir sus talentos y para que los utilicen en diversos escenarios.</li> <li>Diseñar actividades o protocolos para que el personal participante responda las preguntas planteadas.</li> </ul>

COMPETENCIA	ACTIVIDADES SUGERIDAS
<p><b>Equidad de género: Tener la sensibilidad para la inclusión de hombres y mujeres</b></p> <p>Mostrar su compromiso como personal de AE a favor de la igualdad de género y de la coeducación, por medio del ejemplo y momentos de reflexión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las particularidades y necesidades en cada grupo de CPA, a fin de asegurar tanto a hombres como a mujeres participantes una igualdad de oportunidades, condiciones y derechos.</li> <li>• Usar un lenguaje no sexista durante las reuniones y en la comunicación a distancia.</li> <li>• Acompañar el proceso de identificación del tema en común con una perspectiva de género.</li> <li>• Tomar en cuenta una perspectiva de género al momento de evaluar las reuniones de trabajo, los planes implementados y las reflexiones ejecutadas.</li> <li>• Enfatizar en las planificaciones de acción o de indagación y en el plan de mejora los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones que se hacen o deberían hacerse desagregando los datos por género.</li> <li>• Acciones orientadas a la disminución de las desigualdades entre géneros y a la erradicación de las discriminaciones correspondientes.</li> <li>• Acciones para proponer innovaciones que mejoren la convivencia y rompan con los estereotipos de género.</li> </ul> </li> </ul>

## Coordinación interna (CI)

El personal participante de la CPA nombra a quienes la coordinarán internamente. Se nombran dos personas: coordinadora interna o coordinador interno y subcoordinadora interna o subcoordinador interno, en cuyo ejercicio de las funciones crecerán paulatinamente. Este personal es responsable de facilitar las reuniones, garantizar que se cumpla el objetivo de la CPA y prever metodologías para evaluar el trabajo. También se encargan del proceso de inducción de nuevo personal integrante, para que puedan colaborar fluidamente en las actividades de la CPA.

El personal de AE dialoga con quienes cumplen las funciones de CI. El propósito es determinar en qué medida el personal de CI puede responsabilizarse de ciertos aspectos de las reuniones de la CPA. El personal de AE modela las competencias (ver página 44), para que quienes integran la coordinación interna tomen gradualmente mayor responsabilidad. Sin embargo, las CPA donde las competencias estén repartidas entre sus integrantes tendrán un proceso de sostenibilidad más profundo. Cada año, quienes participan ratifican o eligen la coordinación interna y su personal suplente. Se recomienda priorizar al personal con nombramiento a fin de asegurar la sostenibilidad.

## Padrinos y madrinas

El padrinazgo o madrinazgo es un acuerdo que se hace en cada CPA cuando algún integrante del grupo sale (por cambio en sus funciones dentro de la IE o cuando es traspasado a otra que no es parte de la CPA) y por ende envía a su reemplazo. El personal que inicia las funciones



directivas, se vincula a alguien de la CPA con más experiencia y que funge como su padrino o madrina, a quien puede acudir también fuera de las reuniones de la CPA.

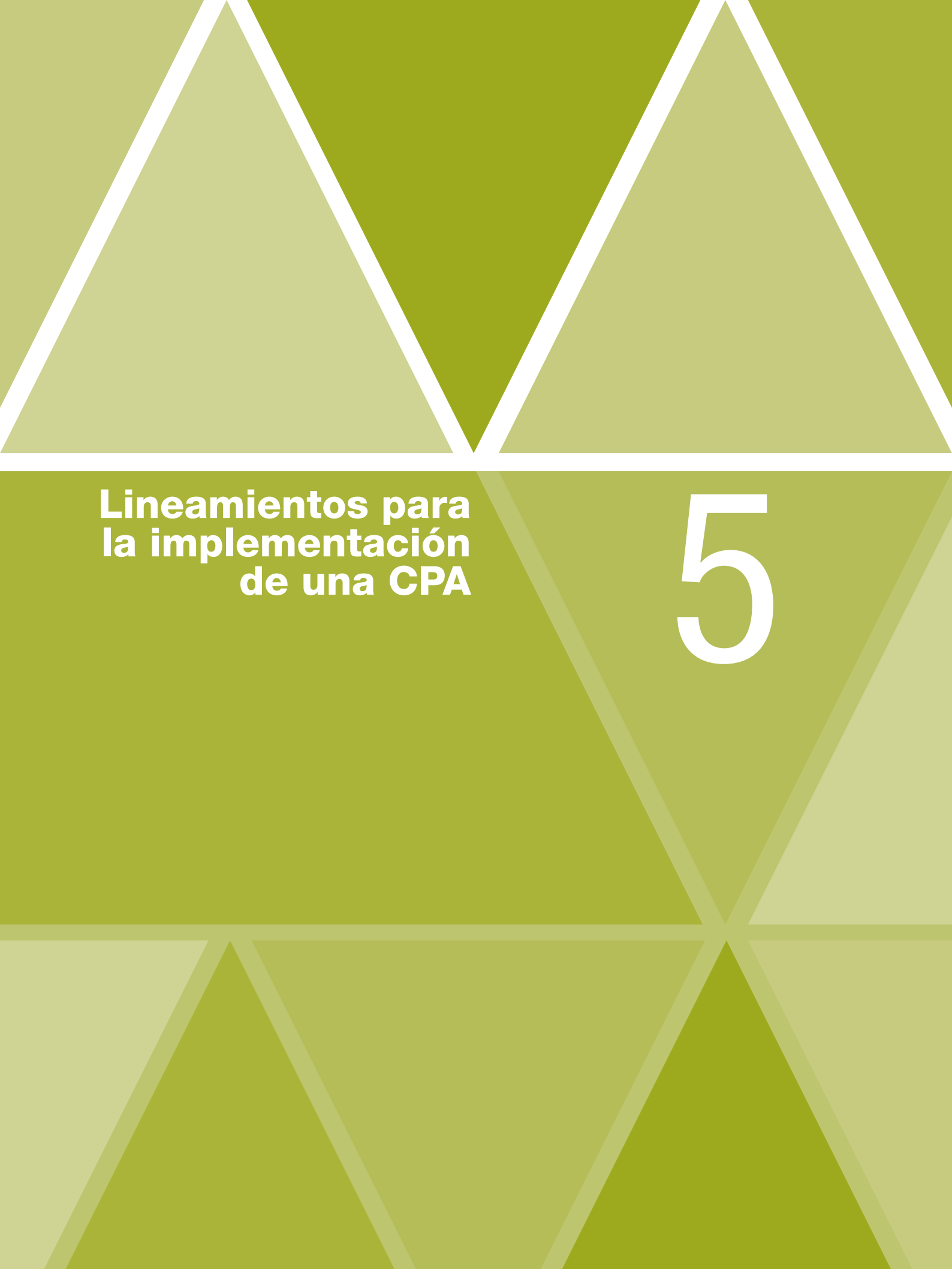
Es importante establecer este proceso porque puede haber cambios frecuentes de quienes integran la CPA. Esto afecta los procesos iniciados en las IE. Las consecuencias de los cambios se pueden superar mediante el patrocinaje; de esta manera se apoya a los principiantes para que se fortalezcan sus competencias de liderazgo.

## **El personal de la dirección de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación (ASRE) en la zona y en el distrito**

La responsabilidad de la dirección técnica zonal de ASRE es aprobar la creación de la CPA; en cambio, la Unidad Distrital de ASRE otorga la autorización para las reuniones por lo menos cada dos meses. El distrito recopila información sobre las asistencias a las reuniones por intermedio del personal de AE o CI con la finalidad de motivar en caso de inasistencia.

La Unidad Distrital de ASRE garantiza el cumplimiento de las reuniones de la CPA y pide anualmente una rendición de cuentas, que puede entregarse en formato de un documento o de presentación. Por ejemplo, en la reunión de cierre del año lectivo en la cual las CPA presentan, de manera creativa, las lecciones aprendidas y resultados obtenidos, participará la dirección técnica zonal de ASRE, la dirección distrital y un representante de la Unidad Distrital de ASRE.






**Lineamientos para  
la implementación  
de una CPA**

**5**





Esta sección establece los lineamientos específicos y sugeridos para iniciar la conformación de las CPA por parte del personal de AE responsable. Al respecto, están definidos tres procesos para la implementación y operatividad de las CPA: creación, acompañamiento y sostenibilidad. Además, dos procesos para la evaluación y certificación.

El proceso de creación detalla los diferentes subprocesos para que el personal involucrado constituya su CPA. El proceso de acompañamiento describe las diferentes jornadas de trabajo para que las personas integrantes reflexionen sobre su liderazgo, su construcción del plan de indagación colaborativa y su desarrollo de innovaciones o prácticas exitosas. Finalmente, el proceso de sostenibilidad describe cómo acompañar al personal de CI y a quienes integran la CPA para que desarrollen las jornadas de trabajo con un apoyo remoto de quien está a cargo de la CPA. El capítulo finaliza con dos procesos extras: primero, el proceso de evaluación, que incluye la reflexión tanto del funcionamiento de la CPA como de las competencias desarrolladas en cuanto al liderazgo en sus IE; segundo, el proceso de certificación, que sirve de motivación extrínseca a las personas que han participado, reflexionado y aprendido en las CPA durante dos años de trabajo.

## Proceso de creación

Este proceso consiste en brindar lineamientos específicos y sugeridos para iniciar la conformación de las CPA de equipos directivos en los distritos educativos, mediante cuatro subprocesos: criterios y organización para conformar una CPA, promoción y aceptación de pertenencia a ella.

## Criterios para conformar una CPA

Al inicio de la conformación de una CPA surgen diversas interrogantes. Una de ellas plantea los criterios a tenerse en cuenta para seleccionar las IE que la conforman. Al respecto, debe considerarse los siguientes criterios:

- Que las IE consideradas para formar una CPA no se encuentren muy distantes, de tal manera que esto no sea un impedimento para reunirse.
- Que las IE manifiesten tener problemáticas en común después de haber pasado por una auditoría o una autoevaluación institucional, y necesiten ser acompañadas.
- Que se encuentren de acuerdo con las ofertas educativas que tengan las IE.
- Que se cuente con la presencia de personal de AE para empezar una CPA.
- Que la autoridad distrital considere a la CPA como una estrategia de fortalecimiento al equipo directivo y la apoye.
- Que se cree con máximo 10 y mínimo 5 IE.

## Función de la Unidad Distrital de ASRE

La función del distrito es de mucha importancia para la creación de las CPA, las cuales se ocupan de:

- Convocar al personal de AE para revisar el manual, crear, acompañar una CPA y definir la hoja de ruta a seguir.
- La autoridad distrital asigna un analista del área de ASRE del distrito, quien acompañará en todas las actividades de las CPA, en coordinación con la persona de AE.
- Con este equipo (directora o director distrital, personal de AE y analista ASRE), seleccionará o identificará a las IE que, según los criterios definidos anteriormente, se consideren aptos para conformar una CPA.
- Definir la fecha, el lugar y la logística requerida para la primera jornada de trabajo.
- Convocar al equipo directivo de las IE seleccionadas a la primera jornada de trabajo.

### Función del personal de AE

- Acompañar la autoridad distrital en el proceso de conformación de las CPA.
- Participar en la reunión de selección de IE que conformarán la CPA.
- Preparar la agenda (ver Formato 7), planificación didáctica (ver Formato 6) y materiales para la primera jornada de trabajo, es decir, la promoción de una CPA.

### Promoción de una CPA

El momento de la promoción inicia con la convocatoria al equipo directivo (rectora o rector, vicerrectora o vicerrector) realizada por la autoridad distrital. Previamente, el personal de AE habrá elaborado una agenda y una planificación para la jornada de trabajo, cuyo objetivo incluirá lo siguiente:

- Motivar al equipo directivo con las ventajas de formar una CPA.
- Impulsar la formación de las CPA entre los equipos directivos con la finalidad de recibir apoyo en la implementación de las normativas del sistema educativo.

### Función de la Unidad distrital de ASRE

- Convocar a la reunión con anticipación.
- Asegurar la asistencia del equipo directivo convocado.
- Coordinar la logística de la jornada de trabajo.
- Asistir a esta jornada.

### Función del personal de AE

- Motivar a los equipos directivos a participar en una CPA.
- Implementar la planificación didáctica con el personal participante.
- Explicar al equipo directivo el objetivo de la carta de aceptación (ver Formato 5) y definir la fecha de entrega al distrito (analista de ASRE asignado).

### Aceptación de pertenencia a una CPA

Este proceso es netamente administrativo y busca formalizar el desarrollo de las CPA mediante las siguientes acciones:

- Quien haga las veces de analista de ASRE distrital recibirá las cartas de aceptación (ver Formato 5).
- Se comunicará al personal de AE el listado de las IE que han aceptado pertenecer a la CPA. En caso de que la cantidad sea menor a la establecida como mínima (5), se considerará otras IE para iniciar el proceso de promoción con estas.

## Organización de una CPA

Una vez confirmadas las IE que pertenecerán a la CPA, se organizan las jornadas de trabajo mediante la elaboración de un cronograma y la atribución de roles a quienes intervienen en esta comunidad para garantizar la funcionalidad del trabajo a realizar.

Eso se realizará en la segunda jornada de trabajo, según las siguientes directrices:

- Elaborar un cronograma de trabajo que incluya fechas, lugares y horarios. Se sugiere rotar los lugares de las reuniones.
- Definir roles de trabajo organizativo de la CPA, por ejemplo: coordinación logística, registro, entre otros.

La persona encargada de la CI será elegida por quienes integren la CPA y tendrá las siguientes funciones:

- Ayudar a coordinar la logística de las siguientes jornadas de trabajo.
- Realizar la vocería entre equipos directivos, personal de AE y del distrito.
- Acompañar al equipo directivo que por razones justificadas no haya podido asistir.
- A medida que ha desarrollado las competencias interpersonal y organizativa, planificará las jornadas de trabajo con el personal de AE.
- Durará en sus funciones dos años y podrá ser reelecta si quienes conforman la CPA así lo deciden.
- Por razón de movilidad de las autoridades educativas, se debe designar a dos personas para la CI: la coordinadora y la subcoordinadora o el coordinador y el subcoordinador; de esta manera se garantizará la sostenibilidad de la CPA.



Las siguientes funciones serán asignadas de manera rotativa, de modo que todo el personal participante cumpla con cada una de ellas:

- Secretaria o secretario: hace una ayuda memoria de la reunión según el formato (ver Formato 10).
- Anfitriona o anfitrión: es la rectora o el rector de la IE donde se desarrolla la jornada laboral de acuerdo con el cronograma elaborado; se encarga de coordinar el espacio físico de trabajo. Es recomendable que la misma persona no coincida en la función de anfitriona o anfitrión de la IE y secretaria o secretario de la CPA.
- Persona encargada de los materiales: ayuda en la distribución y recolección de los materiales de trabajo.
- Fotógrafa o fotógrafo: su responsabilidad es tomar las fotografías de las actividades que se realizan con base en las siguientes recomendaciones: hacer tomas que evidencien el trabajo, producirlas en sentido horizontal y subirlas a la nube. No se trata de fotografías sociales.
- Cronometrista: ayuda a controlar el tiempo siguiendo la agenda presentada. Utiliza herramientas como Freetimer y <https://classroomscreen.com/>.

La analista o el analista del ASRE distrital cumplirá actividades de apoyo al personal de AE, por ejemplo, registro de la asistencia.

Las actividades planificadas se desarrollan en un ambiente de cooperación; la mayoría de ellas es por medio de trabajos grupales. Para eso es necesario definir los roles apropiados, entre otros:

- Moderadora o moderador del subgrupo: lidera la discusión o el trabajo a realizar.
- Cronometrista del grupo.
- Portavoz del grupo: persona autorizada para hablar por las demás.
- Presentadora o presentador de una experiencia: da a conocer la experiencia de su IE.

## Proceso de acompañamiento

Este proceso detalla las actividades que lleva adelante la persona facilitadora del aprendizaje entre quienes participan en la CPA. En primera instancia, del personal de AE y, luego, del CI. Las jornadas de trabajo están

estructuradas según las tres fases del ciclo de indagación colaborativa en el que se intercalan actividades de reflexión sobre el liderazgo escolar. Por eso, se detallan en dos subprocesos:

- Acompañar la indagación o acción
- Acompañar la reflexión sobre liderazgo

Además, se describe el acompañamiento a distancia a raíz de las lecciones aprendidas durante la emergencia sanitaria de 2020:

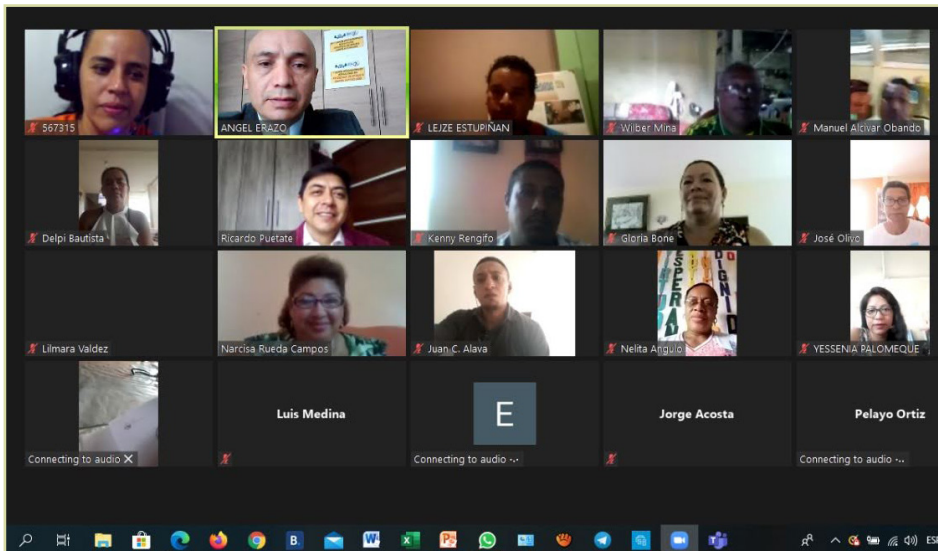
- Acompañar a distancia en tiempo de COVID-19

## Acompañar la indagación o acción

**Tabla 3**  
**Actividades del personal facilitador por fase del ciclo de indagación**

FASE DENTRO DEL CICLO DE INDAGACIÓN	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR/A (PERSONAL DE AE O CI)	HERRAMIENTAS (VER CAPÍTULO 6)
<b>Fase 1.</b> Desafíos comunes	<p>En <b>dos jornadas de trabajo</b> (régimen Costa: abril y junio; régimen Sierra: septiembre y noviembre) lidera la fase de encontrar un tema en común. Al final de esta, el grupo habrá determinado el tema, la relación con el estándar educativo y las preguntas de indagación, o sea las interrogantes que quieren investigar en su comunidad educativa. Atención: el trabajo cobra relevancia si después de cada jornada, los equipos directivos aplican la misma metodología con un grupo de trabajo en su IE. Los resultados se deben llevar cada vez a la CPA.</p> <p>Para esto, escoge las herramientas más adecuadas para el grupo, identifica los pasos de la metodología y elabora una presentación para dirigir la reunión. Se sugiere no olvidar en esta fase incluir tiempo para crear comunidad o para intercambiar experiencias si algunos participantes tienen otros problemas que deseen discutir.</p> <p>Con base en las preguntas de indagación, debe seleccionarse la siguiente fase más adecuada: indagación (2A) o acción (2B).</p>	<p>Protocolo 5 Protocolo 6 Metodología 1 Protocolo 7 Protocolo 3 Protocolo 15</p>
<b>Fase 2 A.</b> Indagación	<p>En <b>dos jornadas de trabajo</b> (régimen Costa: agosto y octubre; régimen Sierra: enero y marzo) se escogen los instrumentos más adecuados para realizar la indagación en sus IE. Este insumo va en su plan de indagación.</p> <p>En esta selección se ofrecen una o más metodologías para elaborar los instrumentos. Es importante que las personas participantes elaboren en conjunto las preguntas para sus entrevistas o los indicadores para observar las clases. Mediante el Tunign Protocol o la metodología de Café Mundial, piden retroalimentación a sus pares.</p> <p>El período desde la fase 1 hasta la fase 3 es cíclico. Esto quiere decir que no es necesario trabajar todos los protocolos propuestos. Puede escoger lo más oportuno; el objetivo es que los equipos directivos aprendan a manejar datos en toda su gestión. Si se trabaja cada paso de manera clara y con momentos de reflexión, es más probable que luego el directivo lo pueda transferir a otros contextos. En un siguiente ciclo se trabajará con otro instrumento para recopilar datos.</p>	<p>Protocolo 9 Metodología 3 Metodología 2 Protocolo 10 Protocolo 14 Protocolo 12 Protocolo 15</p>

FASE DENTRO DEL CICLO DE INDAGACIÓN	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR/A (PERSONAL DE AE O CI)	HERRAMIENTAS (VER CAPÍTULO 6)
<p><b>Fase 2 B.</b> Acción</p>	<p>Se recomiendan <b>dos jornadas de trabajo</b> para esta fase (régimen Costa: agosto y octubre; régimen Sierra: enero y marzo).</p> <p>¿Qué trabajar? Con base en las preguntas de indagación, el personal de AE selecciona insumos para preparar una acción. Atención: Seleccione acciones que hayan tenido evidencia en las publicaciones de impacto en el aprendizaje de los estudiantes; por ejemplo, revise el libro de Hattie (2017). Estos insumos pueden ser analizados con el protocolo La última palabra.</p> <p>¿Con quién trabajar? Se conoce desde las teorías de implementación de innovaciones (Rogers, 1983) que siempre hay personas que adoptan primero la innovación, quienes tienen ganas de aplicar algo nuevo. El personal de AE acompaña a los equipos directivos a escoger un grupo de docentes en su IE quienes serán los primeros en adoptar la innovación.</p> <p>Cualquier acción (una nueva metodología, una nueva manera de evaluar, una nueva manera de acompañar al docente) debe ser planificada por los equipos directivos en el formato de plan de acción (ver Formato 3). Luego, por medio del Tuning Protocol o la metodología Café Mundial, los equipos directivos piden retroalimentación sobre su trabajo. Así, cada equipo lleva un plan de acción elaborado y retroalimentado que puede aplicar en su IE.</p> <p>Criterios que tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Consta en el plan una actividad sobre cómo el equipo directivo seleccionará sus docentes para aplicar la innovación?</li> <li>• ¿El porcentaje del equipo docente que aplicará la innovación es más o menos el 10 %?</li> <li>• ¿Cuáles son las actividades del equipo directivo antes, durante y después de la implementación de la innovación?</li> </ul> <p>Luego, se debe elaborar una estrategia para recopilar datos sobre esta acción.</p>	<p>Protocolo 13 Protocolo 12 Protocolo 14 Protocolo 9 Metodología 3 Metodología 2 Protocolo 10 Protocolo 12 Protocolo 14</p>
<p><b>Fase 3.</b> Reflexión y plan de mejora</p>	<p>Se sugieren <b>dos jornadas de trabajo</b> (régimen Costa: diciembre y enero; régimen Sierra: mayo y junio) para esta fase. Una jornada para analizar los datos que ha llevado cada equipo directivo, los resultados de sus planes de acción o las evidencias de sus planes de indagación. Utiliza el protocolo de ATLAS para organizar la reflexión sobre los datos. Puede ser que los equipos directivos deban regresar a sus IE a recopilar más datos. A menudo se observa en la práctica que los equipos directivos no han trabajado en función de su pregunta de indagación y, por ende, al final del día no tiene un análisis sobre qué hacer después y la pregunta de indagación no se responde.</p> <p>En una segunda jornada, después de que los equipos directivos han conversado con sus equipos docentes sobre las conclusiones de sus colegas, se empieza a trabajar un plan de mejora. El Tuning Protocol sirve para trabajar en un plan de mejora: en varias rondas se recibe la retroalimentación de sus colegas. Luego, cada equipo directivo termina el plan con su consejo ejecutivo para implementarlo en su IE.</p> <p>Con esta metodología, la elaboración del plan de mejora es un trabajo de todo un año lectivo, que está hecho sobre la base de datos o acciones, para que su implementación el siguiente año lectivo tenga más éxito.</p>	<p>Protocolo 11 Protocolo 12</p>



## Acompañar la reflexión sobre liderazgo

En todo el proceso de indagación es importante prever momentos de reflexión sobre el liderazgo. Por ejemplo, el personal directivo de las CPA actúa como pares en el análisis del desempeño. Cada equipo directivo debe trabajar en los desafíos de su institución y, al final, elaborar un plan de mejora; además, reflexionará sobre su función durante este proceso y formulará sus puntos de trabajo después de cada reunión.

Para esto, se sugiere elaborar una bitácora que sirva para que cada integrante directivo reflexione al respecto. Al final, se trabaja en grupos de cuatro un protocolo para compartir sus desafíos y recibir la retroalimentación.

Reflexión en grupos de cuatro:

- Bitácora individual (ver Formato 4)
- ¿Qué? ¿Entonces? ¿Ahora qué? (ver Protocolo 16)

## Acompañar en tiempos de COVID-19

Las reuniones de CPA, desde la emergencia sanitaria, son de manera virtual cada mes y duran entre 3 a 4 horas; por tanto, el ciclo de indagación es más reducido. Un posible escenario para seguir es el siguiente:

**Tabla 4**

**Actividades del personal facilitador por fase del ciclo de indagación durante reuniones virtuales**

<b>FASE DENTRO DEL CICLO DE INDAGACIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES DEL PERSONAL FACILITADOR</b>	<b>HERRAMIENTAS (VER CAPÍTULO 6)</b>
Fase 1. Desafíos comunes	<p>La importancia de escuchar las experiencias de los equipos directivos en tiempos de crisis es mayor todavía. Para encontrar un tema en común, es recomendable usar un cuestionario a través de una herramienta en línea. Durante una reunión de trabajo el análisis del tema es con base en diferentes preguntas. La ventaja de usar el protocolo de intercambio de experiencias, es que la reunión finaliza de manera positiva con algunas sugerencias de cómo trabajarlo en las instituciones. Con las inquietudes, el AE trabajará la siguiente reunión.</p>	Protocolo 15 Protocolo 5
Fase 2. Acción	<p>Con base en las inquietudes de la sesión anterior, el personal de AE escoge un insumo para apoyar a los equipos directivos. La entrega del insumo puede ser como aula invertida: se elabora una presentación ya grabada con el tema, para que los equipos directivos la consulten de antemano. Durante la reunión se discuten los interrogantes de las personas participantes por medio del protocolo La última palabra. Cada equipo elabora una acción concreta para ejecutar con su equipo docente, según los mismos principios que las actividades propuestas en la fase 2B (cuando es presencial). Las acciones propuestas y las herramientas sobre cómo evaluarlas son analizadas mediante del Tuning Protocol para obtener retroalimentación de sus pares.</p>	Protocolo 13 Protocolo 12
Fase 3. Reflexión y plan de mejora	<p>En esta fase se intercambian las experiencias obtenidas de las acciones y los resultados de la evaluación de las acciones. Con base en las reflexiones, los equipos directivos elaborarán un plan de mejora que se discutirá con sus respectivas juntas académicas.</p>	Protocolo 15 Protocolo 12

Las reuniones virtuales tienen una función importante para apoyar el liderazgo en tiempos de crisis. Sobre la base de intercambio de experiencias, las personas participantes construyen un nuevo modelo de cómo organizar la institución educativa de manera virtual, cómo seguir apoyando a su equipo docente y cómo trabajar el modelo de liderazgo distribuido.

**Tabla 5**

**Actividades del personal facilitador para apoyar la reflexión durante reuniones virtuales**

ELEMENTOS DENTRO LA REFLEXIÓN DE LIDERAZGO	ACTIVIDADES DEL PERSONAL FACILITADOR	HERRAMIENTAS (VER CAPÍTULO 6)
Organizar su institución educativa trabajando de manera virtual	Con base en videos o textos sobre cómo organizar su equipo de manera virtual, se usa el protocolo La última palabra para reflexionar acerca de lo que se ha escuchado o se ha leído antes de la reunión.	Protocolo 13
Coordinar la elaboración de un plan de gestión de riesgos	Se puede invitar a un experto quien comparte sus experiencias e ideas sobre la construcción de un plan de gestión de riesgos. En dos reuniones, los equipos directivos trabajarán en su propio plan de gestión de riesgos con su IE. Una siguiente reunión, con el uso del Tuning Protocol, cada IE recibirá retroalimentación de sus pares para mejorar su plan. En la bitácora se enfatiza la reflexión sobre su función como directivo en este proceso de construcción conjunta.	Protocolo 12

Y por último, la CPA tiene una función importante en la contención emocional de los equipos directivos. El personal de AE y de CI puede usar la metodología Círculos restaurativos virtuales (ver Protocolo 4) para elaborar las diferentes preguntas para llegar a una contención emocional.

En resumen, en la tabla 6 se observa una propuesta del calendario de reuniones virtuales mensuales de una CPA.

**Tabla 6**

**Propuesta de temas durante reuniones virtuales**

NUMERO DE LA REUNIÓN	TEMA O FASE
1	Contención emocional
2	Organización de su IE en tiempos de crisis
3	Fase 1. Buscar tema en común
4	Fase 2. Analizar un insumo en base de las inquietudes
5	Fase 2. Elaborar un plan de acción
6	Reflexión sobre liderazgo en tiempos de crisis
7	Fase 3. Intercambiar experiencias sobre las acciones
8	Fase 3. Elaborar un plan de mejora
9	Intercambio de experiencias sobre la elaboración de los planes de mejora en las diferentes instituciones

## Proceso de sostenibilidad

A mediano o largo plazo, el personal de AE entregará la responsabilidad a las personas participantes y más específicamente al CI del grupo; por eso es importante tener una estructura que ayude a organizar las reuniones de la CPA.

El objetivo de la conformación de equipos directivos de las CPA es el de mantenerse en el tiempo; así, este espacio de desarrollo de competencias de liderazgo es algo que se necesita de manera permanente. Dos razones sostienen dicha idea: los equipos directivos cambian con el tiempo y las CPA juegan la función de acompañar a quienes se incorporan a crecer en su función de liderazgo; por otro lado, la reflexión y el intercambio de experiencias con pares son más efectivos que las charlas o capacitaciones en línea.

Se proponen tres subprocesos para llegar a una CPA con una cierta autonomía:



En cada subproceso se tratan los mismos temas que en el proceso de acompañamiento; por eso, esta parte solo describe la función y la evolución de la tarea del personal de AE y de CI. El objetivo es que la CI adquiera las competencias de una persona facilitadora de la CPA (ver Tabla 2):

- **Competencia interpersonal:** Liderar y cuidar que el grupo sea un equipo.
- **Competencia pedagógica:** Cuidar que haya un ambiente armónico de aprendizaje.
- **Competencia didáctica:** Cuidar que haya un ambiente potente de aprendizaje.
- **Competencia organizativa:** Cuidar de un ambiente estructurado y dirigido al objetivo de la CPA, o sea, al mejoramiento de los aprendizajes en las IE.
- **Competencia de *coaching*.**
- **Competencia de equidad de género:** Sensibilidad para la inclusión de hombres y mujeres en el ámbito de la educación.



## Modelar versus observar

El personal de AE se encarga de todos los subprocesos del acompañamiento a la CPA; desarrolla las competencias según el perfil de la persona facilitadora de una CPA, este es un modelaje para el personal de CI. Por esa razón lo hace de una manera consciente, para que las personas participantes aprendan sobre el funcionamiento de su función en una CPA. El personal de CI tiene la función de aprendiz; es decir, adquiere experiencia observando las actividades desarrolladas por el personal de AE. Del mismo modo, desarrolla información práctica sobre las competencias a impulsarse; por ejemplo, cómo dirigir las reuniones de manera colaborativa o cómo motivar a sus colegas directivos. Al respecto, hay varias actividades sugeridas.

### Antes de la reunión

- Organizar la jornada de trabajo en conjunto. Por ejemplo, el personal de CI recuerda a cada participante, por correo electrónico o mensajería, la convocatoria de las jornadas de trabajo, pide avances entre dos reuniones o los anima a seguir adelante.
- Al no tener una función activa durante las reuniones, observará al personal de AE. Para esto debe definir el tema de observación con anterioridad; por ejemplo, cómo crear un ambiente armónico. Entonces, escoge una o más competencias desde la primera reunión observada.
- Definir una pregunta de aprendizaje para la observación durante la reunión. Por ejemplo, ¿cómo motiva el personal de AE a cada participante para colaborar en las actividades propuestas?

### Durante la reunión

- Observar al personal de AE durante la reunión, según la competencia escogida o de la pregunta de aprendizaje previamente formulada.
- Apuntar preguntas sobre lo que no queda claro, para conversar sobre esto después de la reunión.
- Si se trata de algún momento complejo, grabar una parte para luego discutir a profundidad con el personal de AE.
- Encargarse de alguna actividad que despierte el interés en conocimientos previos o en la creación de comunidad, como algún ejercicio para conocerse mejor, entre otros.





### Después de la reunión

- Reflexionar junto con el personal de AE durante por lo menos una hora sobre la jornada de trabajo, en función de las preguntas, las dudas y el perfil de competencias. El personal de AE debe utilizar sus competencias de *coaching* para elaborar preguntas que motiven la reflexión del personal de CI.



### Cofacilitar

Durante el subproceso “cofacilitar”, la persona de CI ya tiene cierta confianza para crecer en su nuevo rol de facilitación de la CPA. Esto quiere decir que desde ahora, las competencias tanto las organizativas e interpersonales como las pedagógicas y didácticas, se desarrollarán en conjunto entre el personal de AE y de CI. Las actividades sugeridas son:

### Antes de la reunión

- Preparan juntos la reunión tomando en cuenta las diferentes competencias a desarrollarse.
- Revisan juntos los informes de las reuniones anteriores.
- Examinan juntos los trabajos entregados.
- Elaboran juntos los objetivos para la siguiente reunión, la agenda y las metodologías o protocolos, entre otros.

- Se dividen los roles dentro de cada actividad. Alternan entre una función activa (facilitando) y una función pasiva (observando).
- Acuerdan la actuación del observador. Escogen entre uno de los siguientes escenarios para quien se dedica a observar:
  - No interviene nunca. Solo anota lo que observa, no hace ningún comentario.
  - Interviene para añadir alguna información o hacer un comentario.
  - Interviene durante los trabajos en grupo para facilitar.
  - Interviene solo cuando quien facilita le pide explícitamente ayuda.

### Durante la reunión

- La reunión se ejecuta según los acuerdos anteriormente formulados para el personal de AE y de CI. Cuando la una parte facilita, la otra observa. Quien observa apunta preguntas, comportamientos de cada participante y filma partes si quiere discutirlo luego con quien hace las veces de facilitadora.

### Después de la reunión

- Los dos partes reflexionan durante por lo menos una hora sobre la jornada de trabajo, en función de sus preguntas, sus dudas, el perfil de competencias, etc. El personal de AE aplica sus competencias de *coaching* por medio de preguntas para reflexionar.



### Facilitar y retroalimentar

El personal de CI de la CPA desarrolla la reunión de manera independiente. El personal de AE toma una función de observador y aconsejador. El objetivo es que, al final, el personal de CI desarrolle las reuniones de manera independiente y que el personal de AE acompañe una o dos veces al año a una CPA en sus reuniones. Se puede escoger una o todas las actividades sugeridas.

### Antes de la reunión

- Preparan juntos toda la reunión con material didáctico y organización.
- El personal de CI prepara la reunión, luego el personal de AE revisa el material y le da su retroalimentación.

- El personal de CI indica en qué competencias quisiera tener retroalimentación o indica qué pregunta de aprendizaje tiene para que el personal de AE observe según esta necesidad de aprendizaje.
- Se ponen de acuerdo sobre la actuación de quien observa, en este caso, el personal de AE:
  - Observa, no interviene nunca. Solo anota lo que observa, no hace ningún comentario.
  - Interviene para añadir alguna información o hacer un comentario.
  - Interviene durante los trabajos en grupo para facilitar.
  - Interviene solo cuando quien facilita pide explícitamente ayuda.

#### Durante la reunión

- Se desarrolla la jornada de trabajo según los acuerdos tomados entre el personal de AE y de CI.

#### Después de la reunión

En esta fase se espera que estos dos actores ya tengan una relación positiva de trabajo en conjunto. La retroalimentación se dará según las competencias de la persona facilitadora de una CPA, formulando, para cada una, comportamientos observados u oportunidades olvidadas. Seguir unos pasos predeterminados sería muy importante, por ejemplo, para cada competencia:



- El personal de CI, por medio de autoevaluación, determina cuándo y cómo se desarrolló la competencia. Describe lo que ha hecho en relación con la competencia.
- El personal de AE formula luego su apreciación según lo que observó, lo que faltó y lo que recomienda hacer.
- El personal de CI hace preguntas referentes a la retroalimentación.

Al final de la conversación, el personal de CI formula aprendizajes y desafíos para la siguiente reunión.

## Proceso de evaluación

**¿Por qué evaluar?** La CPA es un espacio de desarrollo de capacidades de liderazgo. Por consiguiente, la evaluación de estas capacidades informa a cada directivo participante en la CPA cómo se está evolucionando en cuanto a su liderazgo escolar. Cuando alguien participó dos años, puede aprobar su aprendizaje en el módulo “CPA y Liderazgo distribuido” (ver proceso de certificación). Además, como CI o AE se evalúa junto con quienes integran el grupo el funcionamiento lo cual da información sobre cómo mejorar el proceso de la CPA hacia el futuro. De esta manera, la evaluación es el cimiento para aprender y seguir mejorando ya sea como participante, CI o AE de la CPA.

**¿Qué evaluar?** Una CPA desarrollará en el tiempo diferentes capacidades. Verbiest (2008) describe tres tipos: capacidades personales, las cuales son competencias a nivel de cada integrante; capacidades interpersonales, es decir competencias relacionadas con la interacción del personal participante; y, finalmente, las capacidades de gestión al nivel de la CPA, indispensables para actuar autónomamente. Con base en lo expuesto por el mismo autor, se describen los logros en las tres capacidades, en fases: constitución, empoderamiento e independencia. En el Formato 10 consta un cuestionario que reflexiona en grupo acerca de cuáles evidencias se puede proporcionar para determinar la fase de desarrollo de su CPA.

### Fase de constitución

En esta fase los equipos directivos de las diferentes IE aprenden a conocerse mejor, intercambian más que nada historias de éxito y buscan soluciones a los problemas presentados. Formulan sus normas que les permiten aprender entre sus integrantes de manera segura; no se cuestionan si no se cumple con las normas elaboradas por ellos mismos. La reflexión casi nunca está basada en función del mejoramiento de los resultados de aprendizaje del estudiantado. Hay una tendencia a no



asumir responsabilidades u otorgarlas a actores externos. A nivel de organización, el grupo está liderado por el personal de AE quien convoca a los integrantes y quien prepara la reunión de manera didáctica y temática.

### Fase de empoderamiento

Reflexión, sobre todo dirigida hacia la solución de problemas, aunque también hay atención para indagación crítica de sus propios modelos mentales sobre aprender y liderar. En la reflexión se utiliza no solo sus experiencias, sino una que otra evidencia más objetiva, como la reacción del equipo docente, jóvenes, sus familias y representantes legales. El equipo directivo (rectora o rector y vicerrectora o vicerrector) practica un liderazgo dirigido por la rutina y los procesos establecidos, aunque lo adaptan con base en experiencias subjetivas. Los resultados de los aprendizajes de cada estudiante juegan una función en la evaluación de su propio liderazgo.

### Fase de independencia

En esta fase la reflexión está madurada hacia niveles profundos y críticos; el factor crucial es la organización. El personal de CI convoca de manera autónoma a las reuniones de la CPA, la persona de AE asignada a la CPA solo apoya durante algunas reuniones y de manera remota. Más que nada, el personal de AE se reúne con el de CI para preparar o reflexionar sobre el proceso de la CPA.

Evaluar capacidades individuales, se hace la siguiente pregunta: ¿Qué prácticas de liderazgo cambiaron desde que asisten a la CPA? Las prácticas de liderazgo distribuido se recopilan dentro de varias dimensiones:

comunicación y relaciones, liderazgo compartido, apoyo al personal docente, cultura de liderazgo compartida, condiciones estructurales. A continuación, se define cada dimensión:

- **Comunicación y relaciones.** Se trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre quienes integran la comunidad y su entorno. Las comunicaciones y relaciones pueden ser internas o externas a la organización, generan espacios de colaboración recíproca.
- **Liderazgo compartido.** Se trata de las prácticas de liderazgo que reflejan la consideración de distintos actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad compartida.
- **Apoyo al personal docente.** Se trata de las prácticas de liderazgo del equipo directivo que reflejan la preocupación y el apoyo constante a sus labores.
- **Cultura de liderazgo compartida.** Se trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre los integrantes de la comunidad educativa, que comparte un conjunto de valores y una concepción de liderazgo compartido.
- **Condiciones estructurales.** Se trata de condiciones externas e internas de la IE que facilitan u obstaculizan las prácticas de liderazgo distribuido.

Tres productos evidencian este aprendizaje: plan de indagación/acción, bitácora de personal directivo, plan de mejora. Cada participante analiza todos los productos elaborados, en función de las competencias de liderazgo, usando el Formato 11.

## Proceso de certificación


Durante dos años, el personal de AE acompaña y capacita a los equipos directivos para que luego puedan seguir de manera más independiente con su CPA después de cada reunión. En total son 110 horas: 10 reuniones de trabajo de 8 horas más 2 horas de puesta en práctica después de cada reunión. Al final de los dos años, cada CPA entra en una trayectoria de formación de MeCapacito llamada “CPA y liderazgo distribuido”. Este módulo recapitula los aprendizajes de las 10 reuniones y apoya la autorreflexión. Al final, cada AE califica el aporte y envía su calificación junto con las listas de asistencia a la Dirección Nacional de Formación Continua (DNFC), área que otorga un certificado para el proceso de aprendizaje a cada integrante directivo quien ha asistido al 90 % de las reuniones y ejecutado las reflexiones en MeCapacito.

**Herramientas  
didácticas**

**6**







Este capítulo presenta un conjunto de herramientas didácticas como inspiración para utilizar en las diferentes jornadas de trabajo de la CPA. Cada herramienta ha sido validada en una o más reuniones de las 19 CPA iniciales. Hay protocolos y metodologías.

Los protocolos están desarrollados para organizar diálogos en grupos colaborativos, de tal forma “que permite que ocurra un cierto tipo de diálogo y, por lo general, un tipo de diálogo que las personas no están acostumbradas a tener” (School Reform Initiative, 2017).

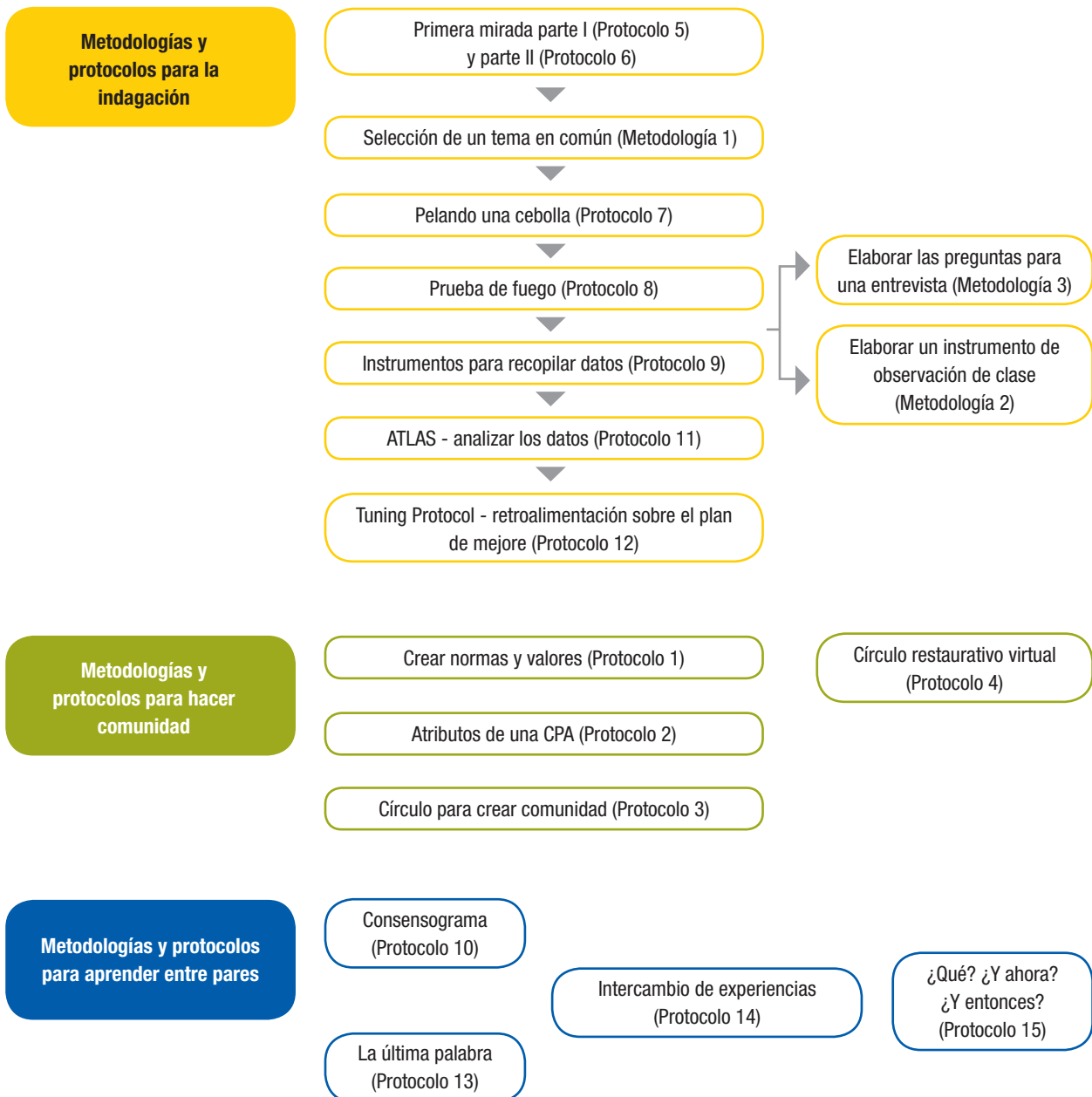
Estos son los beneficios de usar protocolos:

- Crea igualdad. Puesto que cada persona tiene un tiempo preestablecido para hablar, evita que algunos no digan nada y que otros tomen la palabra con demasiada frecuencia y no escuchen las opiniones de las demás personas.
- Ayuda al personal participante a elaborar diferentes tipos de preguntas, por ejemplo, aclaratorias o exploratorias. Esto permite que el personal presentador reflexione de manera más profunda sobre su experiencia.
- Ayuda a adquirir diferentes perspectivas y nuevos enfoques sobre el asunto.
- Estimula a aprender a escuchar; para esto, hay momentos en los que no se debe hablar; así se evita que alguien entre en una defensa cerrada de su propio punto de vista.

- Evita que las personas sobrepongan sus propias experiencias sin escuchar bien al resto; por eso, se establecen momentos solo para preguntas.

Por otro lado, las herramientas contienen metodologías, generalmente para trabajar de manera cooperativa y para ayudar a abordar nuevos temas u organizar una fase de la indagación.

**Figura 5.**  
**Metodologías y protocolos ordenados**



# Metodologías y protocolos para hacer comunidad

## Protocolo 1

### Crear normas y valores



#### Objetivo

Obtener un acuerdo sobre las reglas básicas, o normas y valores, es importante para un grupo que tiene la intención de trabajar de manera conjunta en asuntos difíciles o que trabajará unido a lo largo del tiempo. Se pueden agregar o condensar a medida que el grupo progresa. Comenzar con reglas básicas crea confianza, aclara las expectativas grupales de los demás y establece puntos de “reflexión” para ver cómo está el grupo en relación con el proceso.



#### Materiales

Papelotes, marcadores.



#### Roles

Personal facilitador.



#### Tiempo

Aproximadamente 30 minutos.



#### Pasos a seguir

1. Solicitar que cada participante escriba lo que necesita y requiere para trabajar productivamente en un grupo; esto es algo que necesitan saber para poder enfocarse en el proceso antes que en el producto. Por ejemplo: “Ser escuchados con respeto” o “Comenzar y finalizar nuestras reuniones como se ha previsto”.
2. Cada participante nombra una cosa de su lista escrita, luego la siguiente persona nombra algo de su lista; así se da vueltas en el grupo, sin dejar repeticiones. Que se den las vueltas que sean necesarias hasta tener todas las reglas básicas en la lista.
3. Pedir cualquier aclaración necesaria. Una persona puede no entender lo que otra persona ha enumerado, o puede interpretar de manera diferente.
4. Si la lista es MUY larga (más de diez reglas básicas), hay que preguntar al grupo si se pueden combinar algunas de ellas para que la lista sea más manejable. A veces las diferencias sutiles son importantes para las personas, por eso es más importante que todas

sientan que se han cumplido sus necesidades de lo que es tener una lista breve.

5. Preguntar si todo el personal participante puede cumplir con las reglas básicas enumeradas. Si a alguien no le gusta o no quiere cumplir una de ellas, se debe discutir esa regla básica y tomar una decisión para mantenerla en la lista con una notación de objeción, para eliminarla, o para intentarla por un tiempo específico y comprobarla de nuevo.
6. Preguntar si alguna de las reglas básicas es difícil de seguir para el grupo. Si hay una o más, esas reglas básicas deben ser destacadas y recibir atención. Con el tiempo, quedará claro si se debe descartar o si se necesita un trabajo importante. A veces, lo que podría parecer una regla difícil resulta no ser nada complicada. “Todas las personas tienen su turno para hablar”, a veces se debate, por ejemplo, el argumento de que no a todas las personas les gusta hablar cada vez que se plantea un problema y que otras piensan en voz alta y solo procesan bien si tienen el espacio para hacerlo. Con frecuencia, un sistema de verificación con todas las personas, sin requerir que todas hablen, se convierte en una regla básica más efectiva.
7. Controlar las reglas básicas cuando se realiza la reflexión al final de una reunión. Tener en cuenta a aquellas que no se siguieron particularmente bien para darles atención en la próxima sesión de trabajo. Es importante asegurarse de seguirlas, ajustarlas y sumar o restar reglas básicas: esto hace que el trabajo sea más fluido.



### **Sugerencias para la virtualidad**

Se puede usar una pizarra digital (por ejemplo, Jamboard) para escribir cada regla que cada integrante va diciendo. Así es más fácil de manera visual clasificar las reglas en caso de que sea necesario.



### **Bibliografía**

- Linpilcare (2017d).
- Wentworth (2017b).

## Protocolo 2

# Atributos de una CPA



### Objetivo

Determinar las características de la CPA sobre la base de experiencias de aprendizaje



### Materiales

- Papel, esferos.
- Texto sobre las características de las CPA (ver Capítulo 3).



### Roles

Dentro de los grupos de trabajo: persona moderadora, persona que presenta y persona que cronometra la actividad.



### Tiempo

Una hora.



## Pasos a seguir

1. Cada participante escribe sobre una experiencia positiva de una comunidad de aprendizaje. Puede haberse dado en un club, un grupo, una escuela o un curso. Sus notas deben incluir:
  - La razón de la existencia del grupo
  - La estructura del grupo
  - Lo que aprendieron
  - Cómo lo aprendieron
  - Lo que hizo que sea un lugar de aprendizaje positivo. (8 min)
2. Las personas participantes forman grupos de cuatro integrantes y designan los roles. (2 min)
3. Cada participante tiene 3 minutos para compartir su historia. Si necesita menos, el resto del tiempo se usa para reflexionar en silencio sobre lo que compartió. (3 min por cada participante da un total de 12 min)

4. Luego de cada historia compartida, el grupo selecciona los atributos que hicieron que esa comunidad de aprendizaje fuera productiva y satisfactoria. Por ejemplo: todas las personas se escuchaban mutuamente, trabajaban de manera colaborativa para hacer las cosas, hubo mucho respeto por las diferentes opiniones, etc. (8 min)
5. Cada grupo hace una lista de los cuatro o cinco atributos que parecen destacarse para ellos. A veces serán atributos que aparecerán en todas las historias, otras, se mencionará un atributo que solo aparece en una, pero que llega a ser realmente importante para el grupo. (5 min)
6. Por turnos, cada grupo presenta un atributo. El personal de AE apunta cada uno en la pizarra. El que se repita debe marcarse con un asterisco (\*). (5 min)
7. Cuando la lista está completa, el personal de AE pregunta al grupo si esa lista le parece suficiente para guiar el trabajo, ya que forma su propia comunidad de aprendizaje. Se puede añadir algo si es necesario. (5 min)
8. En esta fase, se entrega a cada grupo un texto sobre una de las características de la CPA (ver Capítulo 3). Cada grupo hace un mapa mental-conceptual de su característica y lo relaciona con alguno de los atributos del punto 6. (15 min)
9. Cada grupo presenta su característica en una plenaria. (30 min)



### **Sugerencias para la virtualidad**

Usar una pizarra virtual. Los grupos pueden poner las características encontradas en la pizarra virtual. En plenaria se analizará y se priorizará.



### **Bibliografía**

- Wentworth (2017a).

## Protocolo 3

# Círculo para crear comunidad



### Objetivo

El objetivo de esta actividad es conocerse mejor.

Las personas participantes pueden expresar lo que esperan de la jornada de trabajo.



### Roles

N/A.



### Tiempo

Depende del número de participantes; por ejemplo, con un grupo de veinte personas puede durar hasta cuarenta minutos.



### Materiales

Un objeto que se pase para dar la palabra y tarjetas con las preguntas.

Posibles preguntas para conocerse mejor:

- ¿Has aprendido algo por primera vez, recientemente?
- ¿Qué puedes hacer ahora mejor que antes?
- ¿Qué pensabas anteriormente que nunca podrías hacer?
- ¿Recientemente has hecho algo de lo que te sientas orgulloso?
- ¿Qué harás de forma diferente mañana?
- ¿En qué te gustaría ser mejor?
- ¿Qué pensaste cuando cometiste un error?
- ¿Cuál es tu sueño y qué necesitas aprender para realizarlo?
- ¿A quién puedes pedir ayuda?
- ¿Para qué te pueden llamar si alguien necesita ayuda?

Posibles preguntas para entrar en el tema de la jornada:

- ¿Qué esperas cuando vienes a una reunión de la CPA?
- ¿Qué es lo que más te preocupa del compromiso de la sesión anterior?
- ¿Cuál es para ti la definición de indagación?
- ¿Qué líder te inspira y por qué?
- ¿Cómo delegas funciones?, ¿qué hace que esto dé o no resultados?
- ¿En qué grupo de trabajo de tu institución educativa identificas un liderazgo informal y por qué?
- ¿Cuándo has dado una retroalimentación positiva a alguien de su equipo y cuál fue la razón?



## Pasos a seguir

1. Dar la bienvenida a todas las personas participantes.
2. Sentarse en círculo y explicar el objetivo de la actividad.
3. Plantear la primera pregunta para conocerse mejor y la segunda, para entrar en el tema de la CPA del día.
4. Poner algunas reglas:
  - Responder en no más que un minuto por persona para que el círculo no tome demasiado tiempo.
  - Contestar la pregunta voluntariamente, al inicio. Luego, pasar el objeto hacia la derecha o la izquierda para dar la palabra a otra persona.
  - Si alguien no quiere contestar todavía, pasar el objeto a otra persona.
  - La persona facilitadora apunta lo que escucha para hacer un resumen de lo que han dicho al final de la ronda.
5. Resumir al final lo que ha escuchado en el círculo.
6. Cuando el tiempo se acabó, se sugiere terminar la actividad para cumplir con la agenda de la reunión.
7. Cuando no hay mucho tiempo, se sugiere solo planificar una pregunta para el círculo.



### Sugerencias para la virtualidad

Lo mejor es que se hace esta actividad con cámara prendida y sin usar ninguna herramienta digital para poner atención a cada una de las personas participantes.



### Bibliografía

- Ortega y Schmitz (2019).



## Protocolo 4

# Círculo restaurativo virtual



### Objetivo

El objetivo de esta actividad es permitir que las personas expresen sus emociones y sus preocupaciones y se sientan escuchadas.



### Materiales

Escoger preguntas del artículo de Schmitz (2020).



### Roles

N/A.



### Tiempo

Depende del número de participantes; por ejemplo, con un grupo de veinte personas puede durar 3 horas, con diez personas, 2 horas.



## Pasos a seguir

1. Para comenzar, se da la bienvenida transmitiendo un sentido de hospitalidad y de honra a los que están presentes.
2. Indicar cómo funciona los procesos de círculos y el orden acordado para hablar. Hay dos tipos:
  - **Secuencial.** Se espera que todas las personas respondan a la pregunta. Según el listado de participantes acordado, responde desde la primera persona hasta acabar con la lista. Sin embargo, siempre hay la posibilidad de responder “paso”.
  - **No secuencial.** Responden solo las personas que desean responder. Según la plataforma, hay una herramienta para pedir su turno (levanta la mano).
3. Siempre la persona facilitadora tiene que usar una o más preguntas positivas después de darle a las personas participantes la oportunidad de hablar de miedos, preocupaciones y dolor. Es muy importante terminar con un sentido positivo de las posibilidades y la esperanza

aun en estas situaciones difíciles. Hacia el final, hay que quedar con un fuerte sentido de conexión y apoyo de la una persona para la otra.

4. Luego, cada grupo pone en plenaria una práctica para apoyarse entre integrantes de equipos directivos de la CPA. Deben ponerse de acuerdo sobre qué práctica de apoyo efectivamente ejecutarán en su CPA.
5. Es muy importante realizar un cierre del círculo que reconozca lo sagrado del espacio y honre a todas las personas presentes. Se puede elegir una de entre estas diferentes propuestas; a continuación, un ejemplo:
  - Círculo secuencial:
    - ¿Quién desea iniciar compartiendo una experiencia bonita o alegre o positiva que han vivido durante estas últimas semanas de cuarentena?
    - ¿Cuál es el aspecto más difícil para usted de esta situación?
  - Círculo no secuencial:
    - ¿Tiene alguna práctica personal para evitar o interrumpir los pensamientos de desesperanza o ansiedad?
  - En grupos mixtos:
    - ¿Cómo nos podemos apoyar mutuamente (emocionalmente y cuando tenemos problemas) como integrantes de equipos directivos de IE para pasar este tiempo difícil?



### Sugerencias para la virtualidad

Sugerimos hacer esta actividad si es posible con cámaras prendidas para mejorar la escucha activa entre el personal participante.

El trabajo en grupos se hará en *breakout rooms* de Zoom o Microsoft Teams. Otra sugerencia es que estos grupos sistematicen sus respuestas en una pizarra compartida como Jamboard, así la plenaria es más fluida.



### Bibliografía

- Schmitz (2020).

# Protocolos y metodologías para la indagación

## Protocolo 5

### La primera mirada. Parte I



#### Objetivo

El objetivo no es identificar todas las posibles ideas interesantes asociadas con los datos, sino aprender sobre algunos puntos que llaman la atención.

Es necesario, de antemano, identificar si las personas participantes conocen sobre la interpretación de datos; caso contrario, es necesario darles información al respecto.



#### Materiales

Preliminarmente, definir qué datos debe llevar cada uno de los equipos directivos. Escoger uno o varios de la siguiente lista u otro tipo de datos disponible en sus IE.

- Informe de Ser Bachiller de cada una de las IE.
- Resumen de las calificaciones de los módulos técnicos de cada una de las IE.
- Informe de autoevaluación.

Formato 12. Una copia para cada participante.



#### Roles

- Persona que hace las veces de presentadora.



#### Tiempo

4 horas.



### Pasos a seguir

**Paso 1. En pares de directivos de la misma IE, cada participante revisa los datos de su IE**

En esta parte de la actividad, debe tomarse el tiempo para revisar en silencio los datos de su institución y apuntar cualquier sorpresa, inquietud o pregunta que tenga. Luego, discuta con su colega directivo de la misma IE sobre los datos y cualquier idea u observación que se reúna. El objetivo no es identificar todas las posibles ideas interesantes que se asocien con los datos, sino algunos puntos destacados para la discusión grupal.

En silencio, revise los datos de su IE y tome nota de las siguientes preguntas y respuestas (ver Formato 12) para discutir las con los otros equipos directivos:

- ¿Qué le sorprende de los datos que observó? (Algo positivo).

- ¿Qué le preocupa de los datos observados? (Algo negativo).
- ¿Qué pregunta o asunto quiere o tiene que estudiar más a fondo?
- ¿Pueden las sorpresas y preocupaciones que haya identificado ayudarlo a entender más sobre el aprendizaje y las experiencias del estudiantado y las experiencias? ¿Por qué es importante esto?

## Paso 2. Trabajo en grupos mixtos (hasta 6 personas)

Conversar sobre las respuestas anteriores con equipos directivos de otras IE. Esto lo harán siguiendo diferentes subpasos:

1. Quien presenta la actividad expone sus datos y sus conclusiones de la primera revisión. Las demás personas escuchan y analizan el informe.
2. Las demás personas dan su retroalimentación positiva.
3. Las demás personas hacen preguntas a la presentadora o el presentador, quien responde.
4. Las demás personas dan recomendaciones (la presentadora o el presentador no puede hablar).
5. Quien presenta la actividad indica lo que cambiará según lo que se ha discutido.

Realizar los numerales del 1 a 5 para cada equipo directivo de su grupo.

Cada equipo directivo luego documenta las recomendaciones en la hoja de indagación estructurada (ver Formato 12).



### Sugerencias para la virtualidad

La ventaja de trabajar de manera virtual es que no se necesita sacar copias, todo el personal participante puede observar los datos de la presentadora o el presentador en la pantalla compartida. Se sugiere que llenen el Formulario 12 para la indagación estructurada en la nube, para que sea más fácil compartir y usar la información en la siguiente actividad.

## Protocolo 6

# La primera mirada. Parte II: Identificación de áreas de fortalezas y de áreas de mejora



### Objetivo

Tomar lo que las personas participantes han aprendido de su primera observación de los datos y de la discusión posterior, y compartirlo con su equipo directivo, para luego llegar a un consenso sobre las áreas más importantes de crecimiento/mejoramiento y oportunidades.



### Materiales

- Formato 13. Una copia para cada equipo directivo.
- El trabajo realizado en Primera mirada (ver parte I).



### Tiempo

3 horas.



## Pasos a seguir

1. Por equipo directivo (30 min)

- Basándose en su discusión de grupo de la parte 1, clasificar las sorpresas, preocupaciones y preguntas que hayan discutido, por ejemplo: fortalezas, oportunidades para crecimiento/mejoramiento o preguntas pendientes. Organizarlos utilizando la plantilla proporcionada (ver Formato 13).
- Trabajar juntos para priorizar dos áreas de fortalezas, dos áreas de mejoras y las preguntas más importantes. Justificar sus selecciones documentando todo en el Formato 13.

2. En grupos mixtos, juntar dos o tres equipos directivos.

Con el Protocolo 12 (Tuning Protocol), pedir una retroalimentación sobre su análisis (2 horas).

3. En reunión plenaria, tratar: ¿Cómo harán este análisis con su equipo docente? ¿Con quién? ¿Cuándo? ¿Cuánto tiempo prevén? (30 min).

# Selección de un tema en común



### Objetivo

El objetivo de esta actividad es que el personal participante:

- Conocerá mejor las problemáticas de las IE en la CPA.
- Escogerá, sobre la base del análisis de datos realizados por cada uno de los equipos docentes, una problemática a trabajar en común.



### Materiales

- Formato 13.
- Formato 14. Una copia para cada equipo directivo.
- Formato 1. Una copia para cada participante.
- Pizarra y sillas.



### Roles

En cada grupo:

- Moderadora o moderador de la actividad.
- Un equipo presentador.



### Tiempo

3,5 horas.



### Pasos a seguir

1. En cada equipo directivo, contestar las preguntas en la hoja entregada (ver Formato 15). (10 min)
  2. En grupos de dos o tres equipos directivos (60 min):
    - Cada equipo directivo debe presentar su experiencia con la puesta en práctica del análisis de datos con su equipo docente (respuestas a las preguntas).
    - Los demás equipos deben hacer preguntas sobre la experiencia, y el equipo presentador las contestará.
- Los demás equipos deben hacer retroalimentación positiva o sugerencias. El equipo presentador tiene que anotar las sugerencias. No puede hablar.

- El equipo presentador debe concluir.

(Se repiten los pasos anteriores para cada uno de los equipos directivos).

### 3. En plenaria: Discusión (120 min)

*¿Qué problema tenemos en común y quieren trabajar desde la CPA?  
¿Por qué?*

Escribir la pregunta en la pizarra. Se recomienda usar una metodología de discusión, por ejemplo, la de Fishbowl (Gordijn et al., 2018, p. 58).

- En el centro, hacer un círculo con máximo ocho diferentes sillas para que se sienten siete personas, preferiblemente, representantes de cada grupo; las demás se quedan paradas.
- En el círculo, discutir el tema. Quien facilita la actividad resume regularmente lo que se está discutiendo. Una persona de afuera tiene la función de visualizar la discusión en la pizarra; puede apoyarse en el resumen de la persona facilitadora.
- Si alguien del círculo de afuera quiere aportar en cualquier momento, debe sentarse en la silla vacía. En ese momento se detiene la discusión y esta persona puede opinar. Una de las personas sentadas, en cambio, tiene que salir para que quede de nuevo una silla vacía.
- Si no hay mucho movimiento (personas de afuera que no quieren opinar), la persona facilitadora debe cambiar a todas las personas.
- La persona facilitadora puede hacer preguntas adicionales si no hay mucha discusión:
  - ¿Cuál es la ventaja/desventaja de trabajar con este tema?
  - ¿Cómo cambiaría su IE si se trabajase este tema?
  - ¿Qué datos sustentan esta decisión?
  - ¿Qué resistencia de sus docentes existe al trabajar este tema?
  - ¿Qué cambios se podrían ver en los aprendizajes de sus estudiantes al enfrentar esta problemática?

- En el caso que no haya consenso y se desee trabajar diferentes temas, se puede hacer subgrupos dentro de la CPA.
4. Para poder llegar al final de la actividad, en la hoja entregada debe formularse el tema en común y el estándar de calidad al que pertenece (ver Formato 1). (10 min)



### Sugerencias para virtualizar

- **Paso 1.** Pida que llenen los equipos directivos de antemano.
- **Paso 2.** Efectuar en *breakout rooms* de Microsoft Teams o Zoom.
- **Paso 3.** Para la plenaria, pida que solo las personas que están discutiendo enciendan sus cámaras. Cuando alguien quiere entrar en la discusión, debe prender su cámara y alguien debe salir de la discusión y, por ende, apagar su cámara.



### Bibliografía

- Gordijn et al. (2018, p.58).



# Pelando una cebolla



### Objetivo

Proporcionar una manera estructurada de desarrollar una apreciación de la complejidad de un problema, con el fin de evitar la inclinación a empezar por “resolver” el problema, antes de que se haya definido por completo.

Al final de la actividad, la CPA habrá redefinido el tema a tratar. Si algún problema se solucionó con esta metodología, eso está bien. Sin embargo, quiere decir que no fue lo suficientemente complejo para tratarse como un tema de la CPA.



### Materiales

Hojas para escribir.



### Roles

- Grupos de trabajo con una persona moderadora de cada grupo.
- Presentadora o presentador.



### Tiempo

3 horas.



## Pasos a seguir

Trabajar en grupos mixtos de cinco personas que preferentemente no pertenezcan a la misma institución.

1. Cada integrante del personal directivo escribe en una hoja A4 los detalles del problema en su IE. Debe referirse al problema escogido como tema en común (trabajo individual).

Los pasos del 2 al 9 deben repetirse con cada integrante del grupo. Si hay dos personas de la misma IE, ellas presentan juntas un problema de su institución.

2. Quienes presentan el problema/dilema (presentadora o presentador) lo describen y hacen una pregunta de ayuda al final. (2 min)
3. Quienes integran el grupo hacen preguntas aclaratorias (estas deben ser puramente informativas) y quien presenta la contesta. (3 min)
4. Se realizan diferentes rondas en las cuales quienes integran el grupo cada vez complementan el trabajo con otra frase. La persona que presenta se queda silenciosa y toma nota. (20 min)
  - Una ronda en la que todo el personal participante complete la frase: “Lo que escuché a quien presenta es...”.

- Una ronda en la que todo el personal participante complete una de las siguientes frases: “Una suposición que parece ser parte del problema/dilema es...” o “Una cosa que asumo que es cierta sobre este problema es...”
  - Otra ronda en la que cada participante complete la frase: “Una pregunta que me hago es...”
  - Quizá, otra ronda en la que todas las personas participantes digan: “Otras preguntas que esto me plantea son...”
  - Y otra ronda donde todo el personal participante pregunte: “¿Y si...?” o “¿Qué pasaría si hubiera...?” o bien “Me pregunto si hemos pensando también en...”
5. Quien presenta debe repasar sus notas y decir: “Habiendo escuchado estos comentarios y preguntas, ahora creo...”. (5 min)
- Las personas integrantes del grupo guardan silencio y toman notas. Se vuelven a realizar los pasos del 1 al 4 con cada participante del grupo.
6. ¿Y ahora qué? Juntas, las personas participantes, dentro de su grupo de trabajo deben hablar sobre el análisis. ¿Este es un tema que se puede abordar con nuestra CPA? ¿Apunta a mejorar los aprendizajes de cada estudiante? (10 min)
7. Evaluación del proceso. (5 min)
- ¿Cómo fue esto de pelar una cebolla?
  - ¿Qué aspectos fueron útiles? ¿Frustrante?
8. Cada integrante del personal directivo debe escribir sus conclusiones después de este trabajo.
9. En plenaria, se comparten las respuestas a la pregunta: ¿Este es un tema que se puede abordar con nuestra CPA? (15 min)



### Sugerencias para virtualizar

Esta actividad se puede hacer en *breakout rooms* en Zoom o Microsoft Teams.



### Bibliografía

- Linpilcare (2017c).

## Protocolo 8

# Prueba de fuego para la pregunta de indagación



### Objetivo

Mejorar la pregunta de indagación de forma guiada, reflexionando sobre ocho criterios para preguntas de buena indagación.



### Materiales

- Formato 1. Con las primeras casillas completas.
- Formato 16. Prueba de fuego para la **pregunta** de indagación, una copia para cada participante.



### Roles

Participantes en grupos mixtos de diferentes IE.



### Tiempo

1,5 horas.



## Pasos a seguir

1. La persona facilitadora explica los ocho criterios y la manera de trabajarlos.
2. Las personas participantes, en grupos, siguen los pasos del formulario (ver Formato 17).
  - Primero, formulan una pregunta de indagación inicial relacionada con el tema en común acordado en la reunión anterior.
  - Después de cada criterio, el personal integrante del grupo reescribe o adapta su versión de la pregunta. Al final, es casi seguro que se realicen cambios.
  - Luego, se hace un Café Mundial (ver Metodología 4) para obtener la retroalimentación de los demás grupos y para que todas las personas conozcan cada una de las propuestas. Un integrante del equipo se queda en la mesa de trabajo presentando la pregunta de indagación a quienes integran los otros grupos.

3. En la plenaria, se hará una lista de todas las preguntas. Se decide si se trabajarán varias preguntas o si se escoge una sola para la indagación.



### Sugerencias para la virtualidad

- **Paso 1.** Crear las sesiones en grupos (*breakout rooms*). Luego, trabajar en un documento en la nube (cada grupo tiene una hoja diferente).

En vez de un Café Mundial, prever tiempo para que cada grupo retroalimente con comentarios a los demás grupos; esto es factible porque el trabajo de cada grupo está en el mismo documento en la nube. Al final, se pide que cada grupo revise los comentarios recibidos y adapte su pregunta de indagación si es necesario.

- **Paso 2.** Para la plenaria, revisar todas las preguntas de indagación con pantalla compartida.



### Bibliografía

Adaptado de las siguientes fuentes:

- Linpilcare (2017f).
- Pino et al. (2018)

## Protocolo 9

# Instrumentos para recopilar datos



### Objetivo

Esta metodología presenta diferentes formas de recopilar datos. El objetivo es abrir el campo de trabajo para que los equipos directivos no solo utilicen cuestionarios o entrevistas, sino que también opten por un diario de campo o un *weblog*.



### Materiales

- Papelotes. En cada uno se pegará un tipo de instrumento de recopilación de datos (ver Formato 16).
- Formato 2.
- Formato 3.
- Cada participante copiará los formatos, dependiendo del tipo de preguntas de indagación formuladas.



### Tiempo

3 horas.



### Pasos a seguir

1. En parejas mixtas: Ir a cada una de las estaciones (papelotes) dentro del local y en cada una de ellas:
  - Revisar el método de recopilación de datos.
  - Escribir en *post-its*, si este método sirve para su pregunta de indagación: cómo, con quién y por qué puede ser importante.
2. En su equipo directivo:
  - Intercambiar las reflexiones de las diferentes estaciones.
  - Complementar su plan de indagación o su plan de acción.

Con el Tuning Protocol (ver Protocolo 12), en grupos mixtos, los equipos directivos deben dar y recibir la retroalimentación sobre su plan de indagación.



### Sugerencias para la virtualización

- Que el personal participante revise la información de recopilación de datos de antemano y que pongan (de manera asincrónica) en una pizarra compartida (Padlet o Jamboard) sus ideas sobre cada método de recopilación de datos. El personal de AE dará una fecha tope para cumplir con esta actividad.
- Luego, de antemano cada equipo directivo prepara su plan de indagación o plan de acción. La reunión virtual solo se dedica a retroalimentarse con el Tuning Protocol.



### Bibliografía

- Linpilcare (2017b).

## Metodología 2

# Elaborar un instrumento de observación de clase



### Objetivo

Conocer algunos instrumentos que la autoridad de la IE aplicará en el acompañamiento a su equipo docente. La observación, en este sentido, siempre se realiza con el cuerpo docente: unos observan y otros son observados.



### Materiales

Formato 17.



### Tiempo

4 horas.



### Pasos a seguir

1. Paso 1 (30 min). Cada grupo mixto escoge otro instrumento propuesto en el Formato 17:

- Responder cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al usar este instrumento en su IE.
- Elaborar tres recomendaciones para sus colegas.

2. Plenaria (1 hora):

Cada equipo directivo presenta su instrumento analizado. En plenaria se discute cuál de los instrumentos es oportuno o adaptable para su plan de indagación.

3. Por equipo directivo (30 min):

Elaborar el instrumento de observación adaptado a la pregunta de indagación (Atención: Lo observado debe mantenerse en la línea de lo que se quiere indagar).

A través del Tuning Protocol (ver Protocolo 12), se pide retroalimentación a colegas sobre el instrumento que han trabajado.



### Sugerencias para virtualizar

- Hacer esta metodología en dos diferentes reuniones de la CPA: los pasos 1 y 2 en la primera reunión.
- **Paso 3.** Los equipos directivos trabajan en su propio instrumento como tarea y lo llevan a la siguiente reunión.
- **Paso 4.** El Tuning Protocol se aplica al trabajo que ha hecho cada directivo con su par en la elaboración de un instrumento adecuado.



## Metodología 3

# Preguntas para las entrevistas con su equipo docente (individuales o en grupos focales)



### Objetivo

Las personas participantes en la CPA elaboran preguntas para las entrevistas con el fin de usarlas en la indagación para encontrar respuestas a la pregunta de indagación.



### Tiempo

2 horas.



### Materiales

- Una copia para cada grupo del texto *¿Por qué hacer entrevistas?*, el cual se encuentra al final de esta metodología.
- Formato 19. Ampliado en una hoja A3. Una copia para cada grupo de cuatro integrantes.
- Formato 18. Una copia para cada directivo.
- Tarjetas de cartulina/pizarra.



## Pasos a seguir

Trabajar en grupos mixtos (hasta 4 personas):

1. Una tertulia dialógica con el texto de Fightman-Dana. (20 min)
2. Cada grupo revisa el formato de preparación de una entrevista (ver Formato 18). (10 min)
3. Por medio de un *placemat* (ver Formato 19) se hace una lluvia de ideas de preguntas para la entrevista con el personal docente y en relación con la pregunta de indagación.

El *placemat* se utiliza en dos momentos:

- Cada uno escribe preguntas para la entrevista en su parte del *placemat*. (10 min)
- En la mitad se redacta un consenso de todas las preguntas, mejorándolas o uniéndolas cuando sea

necesario, y tomando en cuenta el formato de preparación. (20 min)

4. Plenaria: En reunión plenaria se analizan y escogen las preguntas más pertinentes para cada apartado de la entrevista. Un criterio importante se obtiene de esta interrogación: ¿Esta pregunta nos lleva a recopilar información para la pregunta de indagación? (30 min)
5. En la plenaria se analizan las ventajas y desventajas de trabajar con entrevistas individuales o en un grupo focal. (15 min)
6. Cada equipo directivo elabora su propia ficha para preparar la entrevista llenando el formato correspondiente. (15 min)



### Sugerencias para virtualizar

En los pasos 1 al 3 se puede trabajar en *breakout rooms* de Microsoft Teams o Zoom. Cada grupo trabaja en el mismo documento en la nube para que luego en la plenaria el intercambio de lo que cada grupo ha hecho sea de manera rápida. También se puede usar Jamboard, así los grupos elaborarán sus preguntas en *post-it* y es más fácil en plenaria comparar las preguntas y seleccionar las mejoras entre todo el personal participante.



### Bibliografía

- Fightman-Dana (2009).

## ¿Por qué hacer entrevistas?

Como parte del personal directivo, probablemente has evidenciado la gran cantidad de personas que pide un momento de tu tiempo para explicar cómo piensan o se sienten sobre algo. Por supuesto, esta explicación a menudo llega como una “queja”. Las personas en roles de liderazgo le dan a la gente su tiempo para compartir cómo se sienten y luego reaccionan a ello. Este ciclo de interacción es común y corriente, pero puede llegar a ser agotador; incluso las personas con más energía pueden fatigarse ante los sentimientos y pensamientos de sus múltiples seguidores; además, y a menudo, necesitan defender sus políticas internas y decisiones. Ahora, imagina este escenario común al revés: tú inicias un diálogo. Si tú inicias quiere decir que estás en el sillón del conductor. En esta situación tú puedes hacer las preguntas para entender cómo se siente o piensa alguien sobre algún tema. Sus respuestas te ayudan a aprender y, luego, a tomar acciones para procurar cambios o mejoras en su práctica como líder escolar. Este segundo escenario da más energía, por lo que tomas una función proactiva indagando pensamientos y sentimientos de tus seguidores. Tus docentes se sentirán honrados de que los invites a intercambiar sus opiniones y pensamientos. Cuando estas sesiones se den en relación con una pregunta de indagación, tendrán la forma de una entrevista.

Los equipos directivos grabaron las entrevistas y las volvieron a escuchar más tarde. Algunos copiaron cada palabra en un papel para luego poder analizarla, otros solo anotaron partes importantes. La mayoría de los equipos directivos considera que transcribir cada palabra de la entrevista es un trabajo muy extenso, necesario cuando haces investigación educativa, pero no en nuestro caso por lo que estamos haciendo una indagación (Fichtman-Dana, 2009, pp. 77-78).



# Consensograma



### Objetivo

Visualizar el grado de acuerdo dentro de la CPA o de una IE sobre un tema que se está indagando. Discutir y analizar los datos producidos, interpretando los datos y sacando conclusiones.

Evidenciar cómo se puede elaborar una decisión participativa.

Evidenciar, con esta actividad, cómo los equipos directivos pueden juntar información en sus IE acerca de su pregunta de indagación.



### Materiales

Cuestionario:  
En cada papelote va una pregunta; dibuja dos ejes en cada papelote.

- **X (horizontal):** Para las apreciaciones; por ejemplo:

*Totalmente de acuerdo; de acuerdo; más o menos de acuerdo; en desacuerdo; en total desacuerdo.* Para preguntas de frecuencia; por ejemplo: *Siempre; de vez en cuando; nunca.*

- **Y (vertical):** Para el número de la pregunta.

Pegar los papelotes en la pared y asegurarse de que cada participante tenga los suficientes *post-it* para las preguntas.



### Tiempo

1 hora.



### Pasos a seguir

1. Responder las preguntas. (15 min)

- Las personas participantes deben responder las preguntas escribiendo la respuesta a cada una en un *post-it* aparte.

- Las personas participantes deben pegar sus *post-its* en los papelotes.
- Al final, debe aparecer un gráfico de barras para cada una de las preguntas.

## 2. Discusión o conversación profesional basada en el consensograma.

- El personal de AE pedirá a las personas participantes que miren los gráficos de barras y que describan de manera individual lo que observan. (La persona facilitadora debe asegurarse de que el personal participante aún no interpreta). (8 min)
- El personal participante discute en grupos de cuatro integrantes sobre lo que observan. Los grupos comparten sus hallazgos. (La persona facilitadora se asegura de que el personal participante aún no interpreta). (8 min)
- La persona facilitadora pide que cada participante analice individualmente lo que ve en los gráficos. (8 min)
- El personal participante delibera en grupos de cuatro sobre su análisis y lo comparten. (8 min)
- La persona facilitadora pide a cada grupo que saque conclusiones basadas en los resultados de su análisis. Los grupos las comparten. (8 min)



### Sugerencias para virtualizar

- **Paso 1.** Hacer gráficos de barras, por medio de Microsoft, Google Forms, Mentimeter u otra herramienta similar.
- **Paso 2.** Organizar en los subgrupos de Zoom o Microsoft Teams.



### Bibliografía

Adaptado de:

- Linpilcare (2017e).



### Objetivo

Analizar en grupo los datos cualitativos, las respuestas a preguntas abiertas, las entrevistas o los informes de observaciones del aula, por ejemplo.

La diferencia con el Tuning Protocol (Protocolo 12) es que en este protocolo se analiza de manera detallada la información generada después de levantar datos mediante una entrevista o encuesta.



### Materiales

- Las evidencias recolectadas por los equipos directivos.
- Fotocopias de las entrevistas o encuestas ejecutadas (o sea, las respuestas).



### Roles

En grupos de cuatro o seis personas (dos o tres equipos directivos).

Dentro de cada grupo:

- Moderadora o moderador del grupo.
- Cronometrista.
- Presentadora o presentador (quien describe sus evidencias).
- Las demás personas participantes escuchan de manera activa.



### Tiempo

15 minutos más 45 minutos por equipo directivo.

En grupos de tres equipos directivos, durará en total tres horas.



### Pasos a seguir

1. Si es la primera vez que las personas participantes ejecutan este protocolo, es recomendable demostrarlo en grupo. La persona de asesoría actúa como moderadora o moderador de un grupo; los demás grupos observan. Ellos anotan lo que contiene cada fase.
2. Inicio (10 min). La moderadora o el moderador del grupo indica el objetivo de la actividad, explica los pasos a seguir y los tiempos:

- a. Descripción de datos (10 min).
- b. Preguntas sobre los datos (10 min).
- c. Interpretación de los datos (10 min).
- d. Implicaciones (10 min).
- e. Reflexión de quien presenta (5 min).

Los pasos 1 al 5 se repiten para cada equipo directivo.

#### **a. Descripción de los datos (10 min)**

- La moderadora o el moderador del grupo pide a la presentadora o presentador que indique qué estrategias utilizaron para recolectar evidencias, para lo cual empleará las preguntas: ¿Qué se hizo? ¿Cómo? ¿Por qué?
- Luego, quien presenta expone los datos de las evidencias sin indicar su repercusión en el cumplimiento de la pregunta de indagación. Contesta, entonces, a la pregunta: ¿Cuáles son los resultados?
- La presentadora o el presentador describe los datos, la información recopilada o la experiencia vivida. Se preocupa de detallar el contexto de su IE (matrícula, dotación, niveles de enseñanza). Además, da cuenta del contexto de la indagación: qué se hizo, cómo y por qué.
- Lleva las entrevistas escritas (completas o en partes), las fichas de observaciones llenadas o el análisis de una encuesta ejecutada con su equipo docente a partir de un consensograma.
- Si quien presenta quiere llegar a las conclusiones, la moderadora o el moderador debe insistir en que solo describa los datos.
- Las demás personas del grupo escuchan de manera activa, toman nota, piensan: ¿Faltan datos en la indagación? ¿Falta alguna evidencia? ¿Cómo se vinculan estos datos con la pregunta de indagación? No preguntan, solo escuchan y toman nota.

#### **b. Preguntas a las demás personas del grupo (10 min)**

Quien modera el grupo invita a las demás personas participantes a hacer preguntas para que la interpretación posterior se dé de mejor manera:

- Resaltar aquello que valoran de lo que se ha escuchado.
- Realizar preguntas que busquen entender mejor lo que se ha escuchado.
- Realizar preguntas que busquen dar cuenta de debilidades sobre lo que se ha escuchado.

La presentadora o el presentador contesta las preguntas.

### c. Interpretación de los datos (10 min)

- Quien modera el grupo invita a las demás personas participantes a interpretar los datos observados; no deben olvidar buscar los vínculos de estos datos ni la pregunta de indagación. ¿Estos datos dan pistas para la pregunta de indagación?
- La presentadora o el presentador guardará silencio y tomará nota de las retroalimentaciones.
- Quien modera el grupo también tomará nota de las retroalimentaciones que se realizan.

### d. Implicaciones para la práctica como líder de su institución (10 min)

Quien coordina el grupo pregunta a la presentadora o el presentador y a las demás personas participantes del grupo: ¿Cuáles son los impedimentos de la recolección de datos en la institución?

Basándose en las observaciones e interpretaciones del grupo, se discute cualquier implicación de este trabajo en su función como integrante directivo de la institución. Se puede considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles estrategias podrían ser más efectivas?
- ¿Cuáles constituyen lecciones de aprendizaje para su colega?
- ¿Qué parte de la pregunta de indagación ya está contestada?
- ¿Es necesario más datos para responder la pregunta de indagación?
- ¿Qué más les gustaría que sucediera?
- ¿Qué pasos se podrían tomar a continuación?
- ¿Cuáles puntos es importante tomar en cuenta en un plan de mejora después de haber analizado los datos?



#### e. Reflexiones de la presentadora o el presentador (5 min)

¿Qué aprendió de sus colegas? ¿Qué nuevas perspectivas proporcionaron sus colegas? ¿Cómo puede utilizar las perspectivas indicadas por sus colegas?



#### Sugerencias para virtualizar

En una reunión de Zoom o Microsoft Teams, quien presenta compartirá sus datos y evidencias. Mediante el chat se darán las instrucciones de los diferentes pasos para que cada moderadora o moderador recuerde y pueda también apoyar a los grupos con el control de tiempo.



#### Bibliografía

- Adaptado de Thompson-Grove (2004).

## Protocolo 12

# Tuning Protocol



### Objetivo

Mejorar un producto o una propuesta con la retroalimentación de colegas.

Este producto puede ser: plan de acción, plan de indagación, plan de mejora, una encuesta elaborada.

Este protocolo se ejecuta antes de implementar el producto.



### Materiales

Borrador del producto que cada equipo directivo ha elaborado durante la reunión o borrador realizado en sus respectivas juntas ejecutivas.



### Roles

Se trabaja el protocolo en grupos de tres equipos directivos para que haya un suficiente intercambio de nuevas ideas.

Los roles son:

- Presentadora o presentador: presenta el plan de mejora.
- Moderadora o moderador del grupo.

La primera vez, se demuestra el protocolo con un grupo, los demás observan. En esta demostración, el personal de AE coordinará el grupo.



### Tiempo

En grupos con tres equipos directivos, la actividad durará 2 horas.



## Pasos a seguir

### 1. Presentación del plan de mejora de un equipo directivo (presentadora o presentador). (10 min)

Quien presenta describe el contexto en que se ejecutará la propuesta. Luego da información sobre el análisis y la reflexión que conlleva a este plan y contesta la pregunta: ¿Por qué piensa que este plan es bueno?

Luego, presenta su producto.

Termina con una pregunta de ayuda: algo referente a lo que quiere obtener de la retroalimentación del grupo. Esta pregunta se escribe en un papelote.

Durante todo este paso, el resto de participantes escucha pero no dice nada.

## 2. Preguntas aclaratorias (10 min)

El resto de participantes hace preguntas a quien presenta, solo para aclarar su producto. Generalmente, son preguntas con respuestas cortas. Preguntas en las cuales las respuestas ayudan a entender mejor la propuesta. El personal de AE cuida que todavía no se dé la retroalimentación (reservada para el paso 4).

## 3. Pausa corta para que cada participante escriba su retroalimentación sobre la planificación o el producto (3 min)

Cada participante escribe en una hoja la formulación de sus retroalimentaciones.

## 4. La retroalimentación (10 min)

Estas reglas permitirán una buena retroalimentación:

- Siempre utilizar la primera persona del singular (yo).
- Primero, describir hechos.
- Luego, el efecto de esos hechos.
- Finalmente, sugerir qué cambiar en caso de una retroalimentación negativa.

El personal de AE también puede recordarles la pregunta de ayuda de la presentadora o el presentador.

En esta fase, quien presenta no puede hablar, sino solo anotar lo que escucha.

## 5. Reflexión (5 min)

La presentadora o presentador escoge de toda la retroalimentación lo que quiere cambiar o adaptar. No es un momento de defensa, sino de reflexión en voz alta sobre las ideas propuestas.

En esta fase, los demás no pueden hablar. El personal de AE puede intervenir para aclarar algo o para poner atención en la pregunta de ayuda, si es necesario.



### Sugerencias para virtualizar

Organizar en los subgrupos de Zoom o Microsoft Teams.



### Bibliografía

- Adaptado de National School Reform Faculty (2017a).

# Aprender desde el intercambio de experiencias o insumos teóricos

## Protocolo 13

### La última palabra



#### Objetivo

El propósito de este formato de discusión es que cada persona del grupo tenga la oportunidad de ampliar sus ideas, su comprensión y su perspectiva escuchando a los demás. Por intermedio de este formato, el grupo explora, articula y esclarece sus creencias y suposiciones, las cuales pueden ser cuestionadas para ayudarle a alcanzar una comprensión más profunda sobre algún asunto, todo con base en un texto previamente leído o un video previamente observado.



#### Materiales

Anteriormente, cada participante ha leído el texto individualmente y ha subrayado un párrafo o idea que le pareciera importante discutir.



#### Roles

Facilitadora o facilitador del grupo: Seleccione de antemano un texto a analizar. Pida a las personas participantes de su grupo que identifiquen la idea más significativa de un texto (resaltarla de antemano). Cuida que se ajuste a los límites del tiempo.

Cronometrista: Informa al grupo cuando el tiempo de una fase ha terminado.



#### Tiempo

40 minutos para un grupo de cinco personas.



#### Pasos a seguir

Formar grupos del mismo tamaño para que se termine la actividad al mismo tiempo.

1. Sentarse en círculo e identificar la persona moderadora y al cronometrista.
2. Cada persona necesita haber seleccionado y subrayado en el texto o artículo la idea que considera más importante.

3. La primera persona lee lo que más le impresionó del artículo. Pida a la persona que señale en qué lugar del texto está la cita que subrayó (solo una). Después, en menos de tres minutos, esta persona debe describir por qué le impresionó esa idea. Por ejemplo, por qué está de acuerdo o en desacuerdo con la cita; qué preguntas tiene acerca de la misma; qué problemas le plantea o qué quisiera saber después de haberla leído.
4. Brevemente, en menos de un minuto, cada persona que está en el círculo opina sobre la cita y sobre lo que dijo quien presenta. El propósito de esta ronda es el siguiente:
  - Profundizar sobre lo dicho por la presentadora o el presentador acerca de la cita y los temas que generó.
  - Ofrecer una visión distinta a la de la cita.
  - Esclarecer el pensamiento de la presentadora o el presentador acerca de la cita.
  - Cuestionar las suposiciones de la presentadora o el presentador sobre la cita y sobre los problemas que planteó (aunque en este momento quien presenta no responda).
5. Después de lo expuesto, la presentadora o el presentador tiene “la última palabra”. En no más de un minuto, responderá a lo que se le dijo. ¿Qué piensa? ¿Cuál es su reacción ante lo que escuchó?
6. La siguiente persona en el círculo presenta la idea que más le impresionó del texto. El resto del personal participante responde a la exposición de la presentadora o el presentador de la misma manera que con la persona anterior. Este proceso continúa hasta que todo el personal haya hablado de la idea que más le impresionó en el texto.
7. Cada vuelta tendrá una duración de ocho minutos (en un grupo de cinco participantes: presentadora o presentador, tres minutos; la respuesta de cuatro personas, cuatro minutos; la última palabra de la presentadora o el presentador, un minuto).

El papel de quien modera la actividad es lograr la fluidez del proceso, mantener la claridad y el foco en el artículo, además de tomar el tiempo para que todo el personal tenga un turno para hablar. El tiempo total es de, aproximadamente, 40 minutos para un grupo de cinco (32 minutos para un grupo de cuatro; 48 minutos para un grupo de seis). Finalizar en su pequeño grupo con algunas palabras de cierre.



### Sugerencias para virtualizar

Este protocolo se ejecutará en los *breakout rooms* de Microsoft Teams o Zoom.



### Bibliografía

- Fischer-Mueller y Thompson-Grove (2017).

# Café Mundial



### Objetivo

El propósito de esta actividad puede ser:

- Discusión de un problema en común.
- Elaboración de una lluvia de ideas para encontrar nuevas soluciones a problemas existentes.
- Pedido de retroalimentación sobre un avance del plan de indagación o de acción o de mejora.



### Materiales

- Mesas con papelotes.
- Marcadores.



### Roles

Persona anfitriona de la mesa. En diferentes rondas, cada veinte minutos llega otro grupo a conversar en su mesa. La anfitriona o el anfitrión presenta lo que se ha discutido en anteriores rondas y escucha los insumos del nuevo grupo.

Cada mesa se compone de entre cinco y siete personas.



### Tiempo

20 minutos por mesa.



## Pasos a seguir

### 1. Trabajo en la primera mesa

- Con base en una pregunta cada mesa desarrolla un análisis; por ejemplo: ¿Cuáles son los desafíos de la educación técnica? Y visualizan la discusión en un papelote.
- Otro ejemplo: Cada mesa formula una pregunta de indagación que puede ser tratada en conjunto. Argumentan su selección. Visualizan las preguntas y los argumentos.
- Otro ejemplo: Cada equipo directivo prepara su plan de acción para implementar una innovación en alguna parte de su IE.

- Una persona se queda en la mesa para presentar el trabajo a quien viene enseguida.
2. Las otras personas del grupo cambian de mesa cada vez que se escucha una melodía (cada 20 minutos). Cuando llegan a una nueva mesa escuchan a la anfitriona o anfitrión, luego pueden opinar y aportar.
  3. Al final, cuando todo el personal participante ya visitó cada una de las mesas, se hace una reunión plenaria para evaluar el trabajo y sacar conclusiones.



### **Sugerencias para virtualizar**

Al efectuar un documento en la nube, cada grupo trabaja en otra página; fácilmente se mueven en el documento hasta la página en la cual estaba trabajando la mesa o el grupo anterior. Se sugiere que se haga coanfitrionas (*co-host* en Zoom) a las personas que invitan en las mesas y que ellas se cambien de uno a otro grupo para escuchar la opinión de las diferentes personas.



### **Bibliografía**

- Esquivel-Gómez et al. (2014).

## Intercambio de experiencias



### Objetivo

Reflexionar sobre la puesta en práctica de ciertas acciones de liderazgo, tomando en cuenta, por ejemplo, una parte del perfil de competencias de una persona integrante del equipo directivo.

Este protocolo ayuda a aclarar el proceso de puesta en práctica después de la aplicación de una acción o de un compromiso después de la última reunión.

Las preguntas que se elaboren para que cada participante prepare su presentación son claves en este protocolo. Deben apuntar a describir la experiencia sobre la base de las evidencias y de los impactos o efectos de la práctica.



### Materiales

Eventualmente, papelotes y marcadores para que el personal participante elabore sus respuestas a las preguntas, de manera visual.



### Roles

El personal de AE explica el propósito y los pasos de la actividad. En caso de que sea la primera vez que el grupo aplica el protocolo, se recomienda hacerlo con un grupo de cuatro o seis personas, mientras las demás observan. Después, se discute nuevamente los pasos del protocolo. Luego, con esta observación y reflexión, las personas participantes deben trabajar en un grupo y ejecutar los pasos del protocolo.

Dentro de los grupos de trabajo:

- Moderadora o moderador de la actividad.
- Presentadora o presentador.
- Cronometrista.



### Tiempo

Dos horas si se divide al grupo en grupos de trabajo de cuatro personas. Si aumenta el número de personas en el grupo, la actividad durará más (cinco personas: 2,5 horas; seis personas: 3 horas).

Se recomienda no hacer grupos con menos de cuatro personas porque el intercambio sería menos enriquecedor.





## Pasos a seguir

### Trabajo individual:

1. Cada participante prepara la experiencia sobre la base de algunas preguntas preparada por el personal de AE sobre los avances de su plan (plan de indagación, plan de acción, plan de mejora) o sobre sus experiencias de liderazgo. (10 min)

Sugerencias de preguntas:

- ¿Qué actividades has hecho en relación con tu plan/compromiso?
- ¿Cuáles fueron fáciles y por qué?
- ¿Qué impacto hubo en docentes y estudiantes?
- ¿Qué partes no se pudieron aplicar?
- ¿Cuáles presentaron dificultades?
- ¿Cuál es tu pregunta de ayuda para el grupo?

En grupos de trabajo (los equipos se separan) debe designarse a alguien que facilite la actividad y a una persona que cronometre el tiempo. Quien facilita, informa que cada participante será una presentadora o presentador.

Los pasos del 2 al 6 se repiten para cada persona del grupo de trabajo (incluidos la moderadora o el moderador y quien cronometra).

2. Quien presenta expone su experiencia. (5 min)
3. Quienes integran el grupo hacen preguntas aclaratorias y la presentadora o el presentador contesta. (5 min)
4. Quienes integran el grupo hacen preguntas exploratorias y la presentadora o el presentador contesta. (5 min)
5. El grupo discute sobre lo que escucharon y reflexiona sobre las cuatro preguntas. Aquí, quien presenta guarda silencio. (5 min)
6. La presentadora o el presentador reflexiona sobre lo que escuchó y decide posibles cambios en su práctica como líder. (5 min)

Repita los pasos del 2 al 6 con otra presentadora o presentador.

7. Reflexione en grupo (10 min): ¿Qué han aprendido de esta actividad? ¿Qué sugiere hacer diferente la próxima vez que se aplique este protocolo?



### Sugerencias para virtualizar

- Realizar *breakout rooms* en Zoom o Microsoft Teams.
- Las respuestas a la pregunta 7 se puede recoger en un Jamboard con *post-its*.



### Bibliografía

- Linpilcare (2017g).

## Protocolo 15

### ¿Qué? ¿Entonces? ¿Ahora qué?



#### Objetivo

Este protocolo permite que todo el personal participante se una a la reflexión individual.

Asimismo, da a quienes integran el grupo la oportunidad de hacer comentarios útiles. Después de llenar su bitácora y su desafío como líder, este protocolo busca proporcionar retroalimentación a las personas participantes de la CPA. Al término de este protocolo se redacta una versión “final”.



#### Materiales

Formato 4. Una copia para cada integrante.



#### Roles

En los grupos de trabajo:

- Moderadora moderador.
- Presentadora o presentador.
- Cronometrista.



#### Tiempo

1 hora.



#### Pasos a seguir

1. Realizar una introducción general de los objetivos y pasos del protocolo. El grupo se divide en grupos de cuatro personas. Todo el personal participante se turna para moderar y presentar su bitácora. Quien facilita en el grupo también brinda comentarios. (3 min para organizar y explicar esto)
2. Cada participante llena su bitácora (9 min). En esta reflexión, se utilizarán sus respuestas a las dos siguientes preguntas:
  - ¿Cuál es tu desafío o practica de liderazgo que quieres trabajar?
  - ¿Por qué es importante para ti?
3. En rondas de un total de 12 min para cada integrante del grupo:
  - La presentadora o el presentador explica su desafío y termina con una pregunta de enfoque. Cada participante del grupo toma notas y escribe preguntas. (2 min)
  - El grupo hace preguntas aclaratorias. (2 min)

- Cada grupo habla entre sí, mientras que la presentadora o el presentador escucha la conversación, toma notas y considera nuevas perspectivas y posibles próximos pasos. La presentadora o el presentador guarda silencio durante este paso. El grupo termina completando una o más de las siguientes frases:
  - Lo que escuché decir a la presentadora o el presentador fue...
  - Lo que parece importante para la presentadora o el presentador es...
  - Lo que me pregunto es...
  - Las preguntas que se plantean para mí son...
  - Lo que esto significa para mí es...
  - Lo que podría sugerir es...

(5 min)

- La presentadora o el presentador expone su reflexión al grupo (los demás están en silencio).

¿Y ahora qué? Esto cobra significado después de esta discusión. ¿Cuáles son las opciones y cambios finales que la presentadora o el presentador quiere llevar a cabo para su desafío? (3 min)

Repita para cada participante en el grupo (aproximadamente 12 min por persona).



### Sugerencias para virtualizar

Cada paso se ejecutará en los *breakout rooms* de Zoom o Microsoft Teams.



### Bibliografía

- Linpilcare (2017a).



**Formatos para  
participantes**


**7**





## Formato 1. Plan de la CPA

Nombre de la CPA:
Año escolar:
Área de mejora / Estándar de calidad:
Desafío en común:
Preguntas de indagación:



## Formato 2. Plan de indagación

Nombre de la CPA:	
Año escolar:	
Área de mejora:	
Desafío en común:	
<b>PREGUNTAS DE INDAGACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué evidencia recolectará?</li><li>• ¿De qué informantes claves obtendrá evidencia?</li><li>• ¿Cómo recolectará la evidencia?</li><li>• ¿Cuándo recolectará la evidencia?</li></ul>	



## Formato 3. Plan de acción

<b>Área de mejora:</b>	
<b>Desafío en común:</b>	
<b>Preguntas de indagación:</b>	
<b>Descripción de la acción:</b>	
<b>¿POR QUÉ ESTA ACCIÓN PUEDE TENER UN IMPACTO EN EL MEJORAMIENTO DE LOS APRENDIZAJES?</b>	
<p>¿Quién la aplicará? (Recuerda: solo un subgrupo como “experimento”).</p> <p>¿Cuándo?</p> <p>¿Cómo y quién capacitará?</p> <p>¿En qué tiempo se aplicará?</p> <p>¿Quién hará el acompañamiento? ¿Cómo lo hará?</p>	
<b>INDAGACIÓN SOBRE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ACCIÓN.</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo sabrá que la acción ha sido exitosa?</li><li>• ¿Qué evidencia recolectará?</li><li>• ¿De qué informantes clave obtendrá la evidencia?</li><li>• ¿Cómo recolectará la evidencia?</li><li>• ¿Cuándo recolectará la evidencia?</li></ul>	



## Formato 4. Bitácora de personal directivo

Nombre:
CPA:
Fecha:
<b>1. Personalmente, ¿cómo evalúas esta reunión de la CPA? (Mala / Buena / Muy buena) ¿Por qué?</b>
<b>2. Anota tres cosas que has aprendido en esta reunión.</b>
<b>3. Al reflexionar sobre tus PRÁCTICAS DE LIDERAZGO, ¿cuál vas a cambiar / mejorar en las próximas semanas? = DESAFÍO</b>
<b>4. ¿Por qué este cambio será importante para ti?</b>
<b>5. ¿Qué evidencia llevarás para demostrar el impacto ha tenido tu cambio en el liderazgo?</b>
<b>6. Después del protocolo: ¿Qué? ¿Entonces? ¿Ahora qué? ¿Qué cambiarás en la formulación de tu desafío?</b>

## Formato 5. Carta de aceptación a la zona

### COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE (CPA) CARTA DE ACEPTACIÓN

Como parte de los procesos de Asesoría Educativa que están encaminados a fortalecer el desarrollo profesional de los equipos directivos de las Instituciones Educativas, hemos participado en la promoción de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), que se desarrolló en la UE \_\_\_\_\_ durante los días \_\_\_\_\_

Conocemos que las actividades dentro de una Comunidad Profesional de Aprendizaje implican la participación de los equipos directivos tanto en la CPA como en nuestra Institución Educativa, y que nos conducirán al mejoramiento de los resultados de aprendizaje del estudiantado y al cumplimiento de los estándares educativos de desarrollo profesional:

- D1C2 Desarrollo Profesional
- D3C2 Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo

Por lo tanto, la Unidad Educativa \_\_\_\_\_ en cumplimiento a lo establecido en el RGLOEI, art. 44, num. 19 y art. 45, num. 9, y con el análisis previo del Consejo Ejecutivo Institucional (art. 53, num. 6 del RGLOEI), ACEPTAMOS participar en la Comunidad Profesional de Aprendizaje por medio de actividades encaminadas a:

- Aplicar metodologías de acompañamiento.
- Compartir experiencias.
- Reflexionar de manera crítica, continua, reflexiva, colaborativa e inclusiva sobre las propias prácticas.

En consecuencia, \_\_\_\_\_, en calidad de rectora/rector, y \_\_\_\_\_, en calidad de vicerrectora/vicerrector, participaremos en las reuniones de la CPA desde el año lectivo \_\_\_\_\_

Conocemos que la suscripción de este documento se realiza una sola vez, de manera libre y voluntaria, por lo que reiteramos la ACEPTACIÓN y COMPROMISO de esta Institución Educativa.

Para constancia, se suscribe la presente acta en la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_\_

Rectora  
Rector

Vicerrectora  
Vicerrector

Primer Vocal del Consejo  
Ejecutivo Institucional

## Formato 6. Planificación didáctica

<b>Nombre de la CPA:</b>			
<b>Nombre del personal de asesoría educativa (AE):</b>			
<b>Nombre del personal de coordinación interna (CI):</b>			
<b>Fecha de la reunión:</b>			
<b>Lugar de la reunión:</b>			
<b>Objetivos de la reunión: Las personas participantes de la CPA</b>			
1)			
2)			
<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MATERIALES (PROTOCOLOS USADOS)</b>	<b>NÚMERO DE DIAPOSITIVA DE PPT</b>
8:00-8:30			
8:30-10:30			
11:00-13:00			
14:00-16:00			
16:00-16:30			

# Formato 7. Agenda

<b>Nombre de la CPA:</b>	
<b>Nombre del personal de asesoría educativa (AE):</b>	
<b>Nombre del personal de coordinación interna (CI):</b>	
<b>Fecha de la reunión:</b>	
<b>Lugar de la reunión:</b>	
<b>Objetivos de la reunión: Al final de la reunión, ustedes</b>	
1)	
2)	
<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
8:00-8:30	Crear comunidad
8:30-9:30	Intercambio de experiencias
10:00-12:00	
13:00-15:00	
15:00-16:00	Bitácora de profesional directivo más protocolo. ¿Qué? ¿Entonces? ¿Ahora qué?



# Formato 8. Bitácora de AE

<b>Nombre del personal de asesoría educativa (AE):</b>	
<b>Nombre de la CPA:</b>	
<b>Fecha de la reunión de la CPA:</b>	
<b>Lugar de la reunión de la CPA:</b>	
<b>1. Retroalimentación positiva: Resalte aquello que valora de lo que hicieron y dijeron.</b>	
Usted, como personal de AE	El personal participante
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>2. Problemas o momentos desafiantes durante el día.</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>3. ¿Qué dijeron los equipos directivos en la evaluación al final de la reunión?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>4. ¿Qué problemas ha tenido durante la reunión? ¿Qué va a hacer usted diferente la siguiente reunión para solucionar o evitar o atacar este problema?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>5. Subraye una competencia que desarrollará con énfasis en la reunión del día de hoy.</b>	
Competencia interpersonal: Liderar y cuidar que el grupo sea un equipo. Competencia pedagógica: Cuidar que haya un ambiente seguro de aprendizaje. Competencia didáctica: Cuidar que haya un ambiente potente de aprendizaje. Competencia organizativa: Cuidar que haya un ambiente estructurado y dirigido al objetivo de la CPA, o sea al mejoramiento de los aprendizajes en las instituciones educativas. Competencia <i>coaching</i> : Acompañar por medio de preguntas claves. Competencia de equidad de género: Asegurar un enfoque de género.	

**6. Explicación: ¿Cómo se evidenció la competencia subrayada en pregunta 5?**

--	--

**7. ¿En qué proceso de sostenibilidad se encuentra con su personal de coordinación interna?**

- Modelar versus observar
- Cofacilitar
- Facilitar y retroalimentar

**8. Describa las actividades que ha desarrollado con su personal de coordinación interna para este proceso de sostenibilidad.**

--

**9. Elabore una acción concreta que ejecutará durante la siguiente reunión de la CPA para poder mejorar sus competencias.**

--

**10. ¿Cuántos puntos se da a usted mismo por su acompañamiento antes, durante y después de esta reunión? (sobre 10)**

--



# Formato 9. Ayuda memoria para la jornada de trabajo

NOMBRE DE LA CPA		
Integrantes presentes:		
Integrantes ausentes:		
Fecha:		
Actividad / Tema	Aprendizajes	Evidencias
Bitácora de profesional directivo		
Acuerdos: <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>		
Evaluación de la reunión de trabajo por parte del personal participante: <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>		



## Formato 10. Cuestionario para evaluar las capacidades a desarrollar en la CPA

CAPACIDADES	NIVEL 1. CONSTITUCIÓN	NIVEL 2. EMPODERAMIENTO	NIVEL 3. INDEPENDIZACIÓN
<b>Capacidad personal</b> Construir conocimientos de manera activa y reflectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada integrante reflexiona en forma dirigida hacia la solución de problemas.</li> <li>• No hay cuestionamiento de sus propios modelos mentales sobre aprender y liderar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión, sobre todo dirigida hacia la solución de problemas, aunque también hay atención para indagación crítica de sus propios modelos mentales sobre aprender y liderar.</li> <li>• En la reflexión se utiliza no solo sus experiencias, sino una que otra evidencia más objetiva, como la reacción del equipo docente, la juventud, sus familias y representantes legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la reflexión más que nada se indaga críticamente y se adaptan los propios modelos mentales de aprender y liderar.</li> <li>• En la reflexión se parte de una descripción objetiva de su propia actuación con base en videos o formatos de observación y basado en las reacciones del equipo docente, aprendizajes del estudiantado o apreciaciones de padres y madres de familia.</li> <li>• En la reflexión se comparan sus propias actuaciones con literatura científica y buenos ejemplos de práctica.</li> <li>• Los nuevos aprendizajes como resultado de la reflexión, luego se aplican en la institución educativa.</li> </ul>
<b>Capacidad personal</b> Utilizar investigaciones científicas actuales y ejemplos de buenas prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo (rectora o rector y vicerrectora o vicerrector) practica un liderazgo dirigido por la rutina y los procesos establecidos.</li> <li>• Los resultados de los aprendizajes de sus estudiantes no tienen ninguna función en la evaluación de su propio liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo (rectora o rector y vicerrectora o vicerrector) practica un liderazgo dirigido por la rutina y los procesos establecidos, aunque lo adaptan con base en experiencias subjetivas.</li> <li>• Los resultados de los aprendizajes de cada estudiante tienen una función en la evaluación de su propio liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los aprendizajes de sus estudiantes son el punto de partida para evaluar su propio liderazgo.</li> <li>• Los equipos directivos aplican de manera sistemática investigaciones científicas o buenos ejemplos de práctica en el análisis y el mejoramiento de su propia práctica.</li> <li>• Quienes integran la CPA, ejecutan indagaciones sobre su propia práctica.</li> </ul>
<b>Capacidad interpersonal</b> Normas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CPA formula normas en conjunto.</li> <li>• Quienes integran la CPA no siempre actúan según estas normas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CPA formula normas en conjunto.</li> <li>• Quienes integran la CPA reflexionan sobre sus normas y las hacen cumplir entre ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CPA formula normas en conjunto.</li> <li>• La CPA evalúa de manera sistemática sus normas.</li> </ul>
<b>Capacidad interpersonal</b> Una visión compartida sobre aprender.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la visión de aprender no se espera que el personal docente ni quienes son líderes tengan efecto en el aprendizaje de sus estudiantes.</li> <li>• La visión de la CPA no está dirigida hacia el mejoramiento de los aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observa un enfoque inicial hacia el mejoramiento de los aprendizajes y los resultados de sus estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión de la CPA tiene expectativas altas hacia el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.</li> </ul>

CAPACIDADES	NIVEL 1. CONSTITUCIÓN	NIVEL 2. EMPODERAMIENTO	NIVEL 3. INDEPENDIZACIÓN
<b>Capacidad interpersonal</b> Aprendizajes colaborativos y prácticas compartidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los integrantes intercambian de manera anecdótica experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los integrantes intercambian información sobre materiales, métodos, maneras de actuar (¿Cómo funciona? ¿Cómo lo puede desarrollar?).</li> <li>El personal integrante afina sus estilos de liderazgo.</li> <li>Los procesos de aprendizaje colectivo están, sobre todo, dirigidos hacia la solución de problemas prácticos, aunque también hay atención para indagación crítica de sus propios modelos mentales de aprendizaje y de liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal integrante desarrolla de manera conjunta proyectos y lo implementan juntos.</li> <li>Los procesos colectivos de aprendizaje están más que nada dirigidos hacia el análisis crítico y la adaptación de sus modelos mentales sobre liderazgo y aprendizaje.</li> <li>Esta adaptación se compara también con entendimientos científicos educativos y buenos ejemplos de práctica.</li> <li>Se cuida la calidad de los procesos colectivos de aprendizaje.</li> </ul>
<b>Condiciones de apoyo:</b> Estructuras y sistemas 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>El aprendizaje de quienes participan NO está apoyado por los resultados de sus estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El aprendizaje de quienes participan a menudo está apoyado por los resultados de sus estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al aprender, el personal integrante usa datos que informan sobre los aprendizajes en su IE y sobre su propio liderazgo.</li> </ul>
<b>Condiciones de apoyo:</b> Estructuras y sistemas 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se agendan temas organizativos en las reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la agenda hay momentos para aprender en grupo.</li> <li>Se trata eventualmente problemas pedagógicos, cuestiones de liderazgo o de acompañamiento al personal docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata sobre todo problemas pedagógicos, cuestiones de liderazgo y de acompañamiento al personal docente.</li> </ul>
<b>Condiciones de apoyo:</b> Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>La relación entre quienes participan no es muy sólida, no hay mucha confianza.</li> <li>La retroalimentación es positiva.</li> <li>El liderazgo se ve más que nada como una responsabilidad personal de cada integrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay alguna confianza entre subgrupos de participantes de la CPA.</li> <li>La retroalimentación crítica se da con cuidado y con restricción.</li> <li>El liderazgo se ve en parte como una responsabilidad colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura y confianza están presentes entre todo el personal participante.</li> <li>La retroalimentación se da, si es necesario, críticamente y con respeto.</li> <li>El liderazgo se ve como una responsabilidad colectiva entre las personas participantes.</li> </ul>
<b>Condiciones de apoyo:</b> Liderazgo distribuido en la CPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de CI o de AE organiza las reuniones.</li> <li>Ni el personal de CI ni el de AE brinda apoyo psicológico o pedagógico al resto de participantes.</li> <li>El liderazgo de la CPA está en manos del personal de AE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de CI o de AE organiza las reuniones.</li> <li>El personal de CI o de AE brinda apoyo psicológico o pedagógico, si alguien del resto de integrantes les pregunta.</li> <li>El personal de CI o de AE está interesado en lo que les pasa en sus instituciones educativas y los procesos que están liderando.</li> <li>El liderazgo de la CPA está en manos del personal de AE, el cual empodera al personal de CI, capacitándole en las competencias para poder dirigir la CPA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de CI o de AE desarrolla un liderazgo pedagógico en la CPA.</li> <li>El personal de CI o de AE brinda apoyo psicológico o pedagógico al resto de integrantes.</li> <li>El personal de CI o de AE acompaña los procesos de aprendizaje colectivo en la CPA.</li> <li>La participación de cada integrante está en el ADN de la CPA.</li> <li>El personal de CI, junto con el resto de participantes, dirige reuniones de manera independiente, siempre acompañado después por la reflexión por parte del personal de AE.</li> </ul>

# Formato 11. Evaluar y reflexionar sobre el liderazgo distribuido

Selecciona la bitácora de profesional directivo después de cada reunión y evalúa las dimensiones; tanto el personal del equipo directivo como el personal de AE califican:

<b>CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO (VVOB)</b>		
Elaborado y validado dentro del proyecto de sinergia (ARES 2017-2021)- Evaluation and support of profesional learning communities in TVET. UCLouvain, VVOB, Luis Ahumada		
<b>Comunicación y relaciones</b>		
Se trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre el personal que integra la CPA con su entorno. Las comunicaciones y relaciones pueden ser internas o externas a la IE; generan espacios de colaboración recíproca.		
<b>¿Se evidencia esta práctica en mi reflexión en la bitácora?</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Fomentamos el trabajo colaborativo dentro del equipo directivo.		
Practicamos buenas relaciones interpersonales con el equipo docente.		
Facilitamos una comunicación efectiva entre todo el equipo docente.		
Incentivamos diálogos con el equipo docente acerca de los aprendizajes del estudiantado.		
Fomentamos relaciones horizontales en nuestra comunidad educativa.		
Involucramos organizaciones locales en el trabajo que se realiza en la IE.		
Generamos relaciones de colaboración entre la IE y la comunidad.		
Participamos de redes de colaboración con otras IE.		
Participamos del intercambio de experiencias entre líderes de distintas IE.		
Nos ayudamos recíprocamente con colegas de otras IE.		
Trabajamos en proyectos colaborativos con colegas de otras IE.		
<b>Liderazgo compartido</b>		
Se trata de las prácticas de liderazgo que reflejan la consideración de distintos actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad compartida.		
<b>¿Se evidencia esta práctica en mi reflexión en la bitácora?</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Consideramos las ideas del equipo docente para tomar decisiones pertinentes para la IE.		
Distribuimos el liderazgo entre el equipo docente: responsabilidades, proyectos, actividades importantes.		
Se toman en cuenta las propuestas, independientemente de las diferencias personales.		
Tomamos decisiones estratégicas en el Consejo Ejecutivo.		
Tomamos decisiones pedagógicas en la Junta Académica.		
<b>Apoyo al personal docente</b>		
Se trata de las prácticas de liderazgo del equipo directivo que reflejan la preocupación y el apoyo constante a la labor del equipo docente.		
<b>¿Se evidencia esta práctica en mi reflexión en la bitácora?</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Ayudamos al personal de la IE cuando alguien lo requiere.		
Nos preocupamos por el bienestar de nuestro equipo docente.		
Orientamos al equipo docente en la resolución de sus problemas laborales.		
Apoyamos al equipo docente para que pueda trabajar colaborativamente entre colegas.		
Acompañamos al equipo docente para aplicar nuevas estrategias de enseñanza.		
Reconocemos los logros alcanzados por el equipo docente.		
Apoyamos el desarrollo profesional del equipo docente.		
Retroalimentamos al equipo docente con objetivos de mejora.		

<b>Cultura de liderazgo compartido</b>		
Se trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre los integrantes de la comunidad, que comparte un conjunto de valores y una concepción de liderazgo compartido. Es parte de su forma habitual de “hacer”.		
<b>¿Se evidencia esta práctica en mi reflexión en la bitácora?</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Se cuenta con una concepción de liderazgo compartido.		
Es natural para esta IE reconocer y apoyar los liderazgos.		
La estructura institucional se apoya en el liderazgo.		
La estructura institucional define tareas concretas para los líderes.		
Las acciones propias de liderar están alojadas en la cultura organizativa del establecimiento.		
Se evidencia el liderazgo espontáneo dentro de la IE.		
Existe clara identificación entre líderes y colaboradores en el trabajo de la institución educativa.		
<b>Condiciones estructurales</b>		
Se trata de condiciones externas e internas de la IE que facilitan u obstaculizan las prácticas de liderazgo distribuido.		
<b>¿Se evidencia esta práctica en mi reflexión en la bitácora?</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento.		
El liderazgo compartido es valorado por la política pública existente.		
Las estructuras de la IE fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.		
Tenemos tiempo diario o semanal para realizar trabajo colaborativo con el personal docente relacionado con el trabajo pedagógico en la IE.		
Se cuenta con estructuras formales que permiten participar en las decisiones pedagógicas.		
Tenemos tiempo semanal o mensual para que las áreas puedan reunirse con el equipo directivo a discutir temas pedagógicos		
Tenemos tiempo semanal o mensual para que nuestra comunidad educativa pueda discutir problemas relevantes para la IE.		

# Formato 12. Formulario de indagación estructurada

Anexo al 5.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN	OBSERVACIONES
¿Qué nos sorprende de los datos?	
¿Qué es lo que nos preocupa de los datos?	
¿Cuál es una pregunta/asunto que tiene/ quiere estudiar más a fondo?	
¿Pueden las sorpresas y preocupaciones que hayamos identificado ayudarnos a entender más sobre el aprendizaje y las experiencias del estudiantado? ¿Por qué es importante esto?	



# Formato 13. Áreas de fortalezas y oportunidades para el crecimiento y de preguntas pendientes

Anexo al Protocolo 6.

ÁREAS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PARA EL CRECIMIENTO, PREGUNTAS PENDIENTES	JUSTIFICACIÓN
1.1 Áreas de fortalezas	
1.2 Oportunidades de crecimiento/mejora	
1.3 Preguntas pendientes	

# Formato 14. Formulario para después de la puesta en práctica de la Primera mirada en sus IE

## Anexo a la Metodología 1.

ACTIVIDADES	MI IE
1. ¿Cómo trabajaste los resultados analizados durante la reunión anterior en tu institución educativa?	
2. ¿Quiénes participaron en esta actividad?	
3. ¿Utilizaste el protocolo Primera Mirada?	
4. ¿Quién dirigió esta actividad? ¿Cómo se preparó para poder dirigir?	
5. ¿Cuánto tiempo duró la actividad?	
6. ¿Qué dificultades se presentaron en el desarrollo de la actividad?	
7. ¿Qué aspectos facilitaron la actividad?	
8. ¿Cómo piensas que se sintieron tus docentes durante esta actividad?	
9. ¿Qué crees que pensaron tus docentes?	
10. ¿Qué tipo de líder fuiste durante esta actividad?	
11. ¿Qué fortalezas identificaron tus docentes en los datos? ¿Fueron diferentes a sus conclusiones realizadas en la CPA?	
12. ¿Qué debilidades encontraron tus docentes en los datos? ¿Fueron diferentes a sus conclusiones realizadas en la CPA?	
13. ¿Qué interrogantes surgieron del análisis de la actividad? En otras palabras, ¿qué preguntas tienen todavía y quieren indagar más?	



# Formato 15. Formas de recopilar datos

## Anexo del Protocolo 9.

<p><b>Recopilación de datos 1: Notas de campo</b></p> <p>Para capturar la acción en el aula, el equipo directivo toma notas de campo mientras observa. Las notas de campo pueden venir en muchas formas y variedades. Algunas incluyen diálogos y conversaciones, diagramas del aula o una parte particular del aula, señalamientos de lo que hace un estudiante o un grupo de estudiantes en intervalos de tiempo particulares (por ejemplo, cada dos minutos), o un registro de las preguntas que hace el personal docente. Las notas de campo no son interpretaciones, sino que se enfocan en la captura de lo que está pasando y comentando el porqué, sin juzgar un acto en particular.</p> <p>Las formas que toman las notas de campo dependen de las preguntas de quien observa.</p>	<p><b>Recopilación de datos 2:</b></p> <p><b>Documentos / artefactos / trabajos de estudiantes</b></p> <p>Las notas de campo capturan acciones como datos en papel. Sin embargo, incluso sin notas de campo, las escuelas y las aulas generan naturalmente un tremendo rastro de papel que captura gran parte de la actividad diaria en el aula. El recorrido en papel incluye trabajos de estudiantes, guías curriculares, libros de texto, manuales docentes, literatura infantil, planes de educación individualizados, notas comunitarias, boletines informativos para padres y madres, informes de progreso, libros de planes para docentes, planes de lecciones escritas y correspondencia a y de padres/madres, personal directivo y especialistas. La cantidad de papeleo que cruza el escritorio del personal docente puede hacer que cualquiera tenga los ojos nublados. A menudo, los documentos que genera el personal docente y sus estudiantes no tienen un significado significativo cuando se leen de forma aislada o rápida para poder devolverlos por la mañana. El personal docente necesita “completar” el papeleo para mantenerse al día con su trabajo.</p> <p>Sin embargo, cuando la enseñanza y la investigación se entrelazan entre sí, los documentos se convierten en datos y adquieren un nuevo significado. Cuando el personal docente que indaga selecciona y recopila los trabajos relacionados con sus preguntas de investigación, los llamamos documentos y artefactos. La recopilación sistemática de documentos brinda la oportunidad de mirar dentro y entre estos documentos para analizarlos de maneras nuevas y diferentes.</p>
<p><b>Recopilación de datos 3: Entrevistas</b></p> <p>¡La charla del personal docente es muy importante! Como hablar es crucial para la vida del profesorado, capturar una conversación puede ser una forma importante de recopilación de datos. Las notas de campo son una manera de capturar conversaciones que ocurren naturalmente en el aula. Cierta personal docente-indagador va un paso más allá de las charlas en el aula que ocurren de manera natural, y realizan entrevistas al profesorado o estudiantado. La entrevista puede ser informal y espontánea o más pensada y planificada.</p>	<p><b>Recopilación de datos 4: Grupos focales</b></p> <p>Los grupos focales ofrecen al personal docente otro vehículo para recoger la charla y los pensamientos de sus estudiantes en el aula. En muchos sentidos, los grupos focales se producen a diario en forma de discusión en toda la clase o en grupos pequeños. La discusión del grupo focal puede servir como una herramienta para comprender las percepciones estudiantiles. Por ejemplo, un grupo focal puede proporcionar una idea de cómo un grupo de estudiantes experimenta una nueva estrategia de instrucción.</p>
<p><b>Recopilación de datos 5: Imágenes digitales</b></p> <p>Las entrevistas y los grupos focales pueden capturar palabras como datos. Un proverbio muy antiguo con el que probablemente esté familiarizado es “una imagen vale más que mil palabras”. Así, otra forma maravillosa de capturar la acción que ocurre en el aula, como los datos, es por medio de la fotografía digital. Esta puede ser del aula, de las formas de interacción, de la distribución del estudiantado, de los materiales educativos usados, de la producción estudiantil.</p>	<p><b>Recopilación de datos 6: Video como datos</b></p> <p>Las imágenes digitales capturan un solo fragmento de acción en el aula en un momento dado. El video como una forma de recopilación de datos lleva las imágenes digitales un paso más allá mediante la captura de un segmento completo de la acción en el aula durante un período determinado. Dado que el personal docente a menudo recopila sus mejores datos al ver y escuchar las actividades dentro de su clase, el video se convierte en una poderosa forma de recopilación de datos para quien investiga su aula. Quienes hacen docencia e investigación han descubierto que el uso del video puede ayudarles a recopilar información descriptiva, comprender mejor un comportamiento que se desarrolla, capturar el proceso utilizado, estudiar la situación de aprendizaje y hacer visibles productos o resultados. Más específicamente, por medio de la observación del video de la propia enseñanza, el personal docente puede observar actitudes, habilidades y niveles de conocimiento, naturaleza de las interacciones, comportamiento no verbal, claridad de instrucción e influencia del entorno físico.</p>



<p><b>Recopilación de datos 7: Revistas reflexivas</b></p> <p>Las estrategias 1 a la 6 son maneras de hacer que la recopilación de datos sea parte de su enseñanza al capturar lo que ocurre de manera natural en su día de clases: acción en el aula mediante notas de campo, imágenes digitales y video; el progreso del personal estudiantil en su clase por medio del análisis de documentos; y hablar en el aula mediante entrevistas y grupos focales. Una de las formas en que las entrevistas y los grupos focales sirven como poderosas estrategias de recolección de datos es a través de la conversación en entrevistas, porque quien investiga gana acceso al pensamiento de la población infante o adulta entrevistada. Capturar “el pensamiento” es un desafío para cualquier persona que investigue. Una forma en que se captura el pensamiento que ocurre en la escuela y el aula es a través del diario. Los diarios proporcionan al profesorado una herramienta para reflexionar sobre sus propios procesos de pensamiento y también pueden servir como una herramienta para que el estudiantado grabe sus pensamientos relacionados con el proyecto en cuestión.</p>	<p><b>Recopilación de datos 8: Weblogs</b></p> <p>Al igual que en un diario, los <i>weblogs</i> son otra excelente manera en que el personal docente investigador capture su pensamiento a medida que se desarrolla una investigación. Los <i>weblogs</i> se crean fácilmente, son sitios web fácilmente actualizables que permiten a la autora o al autor (autoras o autores) publicar instantáneamente en Internet desde cualquier conexión. Como los blogs consisten en una serie de entradas ordenadas en orden cronológico inverso, pueden servir como una especie de “diario en línea” donde el personal investigador docente puede publicar comentarios o noticias sobre la investigación en la que están inmersos. A diferencia del diario como una forma de datos colección, el personal docente investigador que bloguea puede combinar texto, imágenes y enlaces a otros blogs, así como publicar comentarios en un formato interactivo. La función de comentario de los blogs brinda la oportunidad de recibir comentarios de cualquier persona en el mundo (en una comunidad de blog abierta) u otras personas que están haciendo también docencia e investigación (en una comunidad cerrada).</p>
<p><b>Recopilación de datos 9: Encuestas</b></p> <p>Cierto personal docente-indagador emplea mecanismos más formales (como sociogramas y encuestas) para capturar la acción, la conversación, el pensamiento y la productividad que forman parte de cada día escolar. El mecanismo formal más común que hemos observado en nuestro trabajo con este grupo son las encuestas. Las encuestas pueden dar al estudiantado un espacio para compartir sus pensamientos y opiniones sobre una técnica o estrategia de enseñanza, una unidad o su conocimiento sobre un tema particular.</p>	<p><b>Recopilación de datos 10: Medidas cuantitativas del rendimiento estudiantil</b></p> <p>En esta área de pruebas y rendición de cuentas de alto riesgo, abundan numerosas medidas cuantitativas de rendimiento estudiantil. Estas medidas pueden ser fuentes valiosas de datos para quien hace docencia-investigación.</p>
<p><b>Recopilación de datos 11: Comentarios críticos del grupo de colegas</b></p> <p>Usar múltiples fuentes de datos es importante. Una forma adicional de recopilación de datos es mediante comentarios críticos del grupo de colegas. Los grupos de amistades críticas son una versión de las comunidades de aprendizaje profesional. Una comunidad de aprendizaje profesional consiste en personal docente que se reúne voluntariamente al menos una vez al mes durante algunas horas. Los integrantes del grupo están comprometidos a mejorar su práctica por medio del aprendizaje colaborativo.</p>	<p><b>Recopilación de datos 12: Literatura como dato</b></p> <p>Aunque a menudo no pensamos en la literatura como dato, la literatura ofrece la oportunidad de reflexionar sobre cómo su trabajo como personal docente-indagador está informado y conectado con el trabajo de los demás. Nadie enseña o indaga en el vacío. Cuando participamos en el acto de enseñar, nos situamos dentro de un contexto (nuestra aula particular, nivel de grado, escuela...), y nuestro contexto media mucho de lo que hacemos y entendemos como docentes. De manera similar, nuestras preguntas y nuestro trabajo se sitúa dentro de una amplia y rica base de conocimiento preexistente que se captura en cosas tales como libros, artículos de revistas, artículos de periódicos, documentos de conferencias y sitios web. Conocer y reconocer esta base de conocimiento preexistente sobre la enseñanza informa nuestro estudio. Todo lo que se necesita saber es qué piezas de literatura se conectan con nuestras preguntas, y nos darán información a medida que nuestro estudio se desarrolle. El personal docente investigador recoge literatura en dos momentos diferentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cuando define o están en el proceso de definir una pregunta (<i>wondering</i>); y</li> <li>2) A medida que los estudios nos llevan a nuevos descubrimientos y nuevas preguntas.</li> </ol> <p>En estos casos, el profesorado utiliza la literatura para estar bien informado sobre qué conocimiento actual existe en el campo sobre su tema. La literatura es una forma esencial de datos que quien hace docencia e investigación debe utilizar siempre para estar conectado, informado y poder reflexionar y dialogar de manera más amplia sobre la práctica educativa.</p>



# Formato 16. Prueba de fuego para la pregunta de indagación

## Anexo al Protocolo 8.

PREGUNTA DE INDAGACIÓN INICIAL		
PARÁMETROS	INDICADORES	
	SÍ	NO
1. ¿Puedes formular la respuesta a la pregunta? Si contestas <i>sí</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Reformulación:		
2. ¿Responde a un desafío común como CPA? Si contestas <i>no</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Reformulación:		
3. ¿Alude a una problemática concreta y urgente en nuestras instituciones educativas? Si contestas <i>no</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Reformulación:		
4. ¿Tiene un propósito definido: en relación con el mejoramiento de aprendizajes o bienestar del estudiante? Si contestas <i>no</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Reformulación:		
5. ¿Considera elementos que pueden ser descritos u observados? Si contestas <i>no</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Reformulación:		
6. ¿Es factible responderla en un quimestre o año escolar (o bien durante el período que dure la indagación)? Si contestas <i>no</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Reformulación:		
7. ¿Es una pregunta abierta? Si contestas <i>no</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Reformulación:		
8. ¿Está formulada con criterios SMARTI? Específico Medible Aceptable Realista Tiempo Inspiradora Si contestas <i>no</i> , es necesario reformular la pregunta.		
Pregunta reformulada		

# Formato 17. Observación de clase

## Anexo a la Metodología 2.

<b>Instrumento 1</b>	Primera observación de clase (Evans, s.f.).
<b>Objetivo</b>	Tener mayor entendimiento de tu propia práctica de dar clase mediante las observaciones de colegas.
<b>Roles</b>	Observador/a = la persona que quiere aprender. Observado/a = la persona que abre su aula para que quien observa pueda aprender.
<b>Pasos</b>	<p><b>1. Antes</b> Piensa una pregunta que hace tiempo te quita el sueño. ¿Cómo motivar a José? ¿Cómo hacer que el estudiantado me atienda más rápido? ¿Cómo acompañar al estudiantado en el trabajo grupal para que sea más independiente? Deje saber que visitará al personal docente, qué espera aprender. El objetivo no es que el personal docente observado adapte su clase por la visita.</p> <p><b>2. Observación de clase</b> Anote todas sus reflexiones durante la observación. Puntos posibles a anotar durante la visita: ¿Qué evidencias observo para contestar la pregunta? ¿Qué contenidos, estrategias son notorios? ¿Por qué? ¿Qué he aprendido sobre mí como personal docente y sobre el estudiantado de esta institución educativa?</p> <p><b>3. Conversación después de la observación</b> Después de cada visita es importante hablar un rato con el personal docente visitado. Lo más importante es: ¿qué has aprendido de la observación?</p>

<b>Instrumento 2</b>	Observación a través de un punto focal (National School Reform Faculty, s.f.)
<b>Objetivo</b>	Ayudar al personal docente observado a entender mejor su práctica.
<b>Roles</b>	Observado/a: la persona que quiere aprender. Observador/a: la persona que retroalimenta.
<b>Pasos</b>	<p><b>1. Antes</b> El personal docente observado es el que pide ayuda. El personal docente indica qué clase quiere que sea observada. El personal docente también indica el objetivo o el problema que tiene. Formule una pregunta. P. ej.: ¿Puedes mirar cómo hago las preguntas al estudiantado? P. ej.: ¿Puedes observar qué hacen los estudiantes? Es la primera vez que utilizo esta metodología. P. ej.: ¿Tengo un trato igual a mujeres y hombres?</p> <p><b>2. Observación</b> Quien observa anota las evidencias en relación con la pregunta del personal docente. Evidencias o cosas que pasaron que no tiene que ver con la pregunta del personal docente se puede escribir, pero no necesariamente se debe decirlo después en la conversación.</p> <p><b>3. Conversación de retroalimentación</b> Observador/a pregunta: ¿Qué has visto u observado tú mismo en relación con tu pregunta? Observado/a indica cosas específicas que han pasado. Observador/a añade información o evidencias que apoya o contradice lo que dice quien observa y hace preguntas para aclarar más. Observador/a resume lo que ha dicho quien es observado/a.</p>

<b>Recomendaciones</b>	<p>Cada profesora o profesor decide con quién quiere trabajar. Cada uno, por turno, juega el papel de quien es observado/a.</p> <p>Reglas de retroalimentación que se debería conocer:</p> <p>Todo lo que se observa es confidencial.</p> <p>Dentro de 24 horas se organiza la conversación de retroalimentación.</p> <p>Siempre se formula con base en evidencias, no interpretaciones.</p> <p>No necesariamente observador/a se queda toda la clase. Unos 15 o 20 minutos es suficiente.</p> <p>La conversación de retroalimentación también es corta (10 min) y debe desarrollarse sin interrupciones (no en el bar de la institución educativa, p. ej.).</p> <p>Las evidencias y datos siempre se discuten en relación con la pregunta de ayuda.</p> <p>Observador/a solo comenta lo que vio y ha oído, no lo que es su opinión al respecto.</p> <p>Se puede hablar sobre lo que se puede hacer la próxima vez para que resulte mejor la clase.</p> <p>Cuando observado/a siente que necesita defenderse, mejor se para la conversación y se habla de este sentimiento. Luego se sigue la conversación.</p> <p>Observador/a determina el fin de la conversación.</p>
------------------------	--

<b>Instrumento 3</b>			
Observación de aula: Descubrir corrientes subterráneas			
<p>El problema recurrente en el aula se llenará entre observador/a y observado/a.</p> <p>Observador/a reflexiona durante su observación y escribe sus respuestas.</p> <p>Después, observador/a y observado/a tendrán una conversación.</p>			
Problema recurrente en el aula			
¿Qué razonamiento de freno (supuestamente equivocado) tiene la profesora o el profesor?	¿Qué efecto tiene esta suposición en el aprendizaje del estudiantado? ¿Cómo lo sabes (observaciones / hechos)?	¿Qué intención positiva tiene la profesora o el profesor?	¿Cómo se pueden lograr estas intenciones positivas de una manera diferente?

# Formato 18. Ficha para preparar su entrevista con docentes

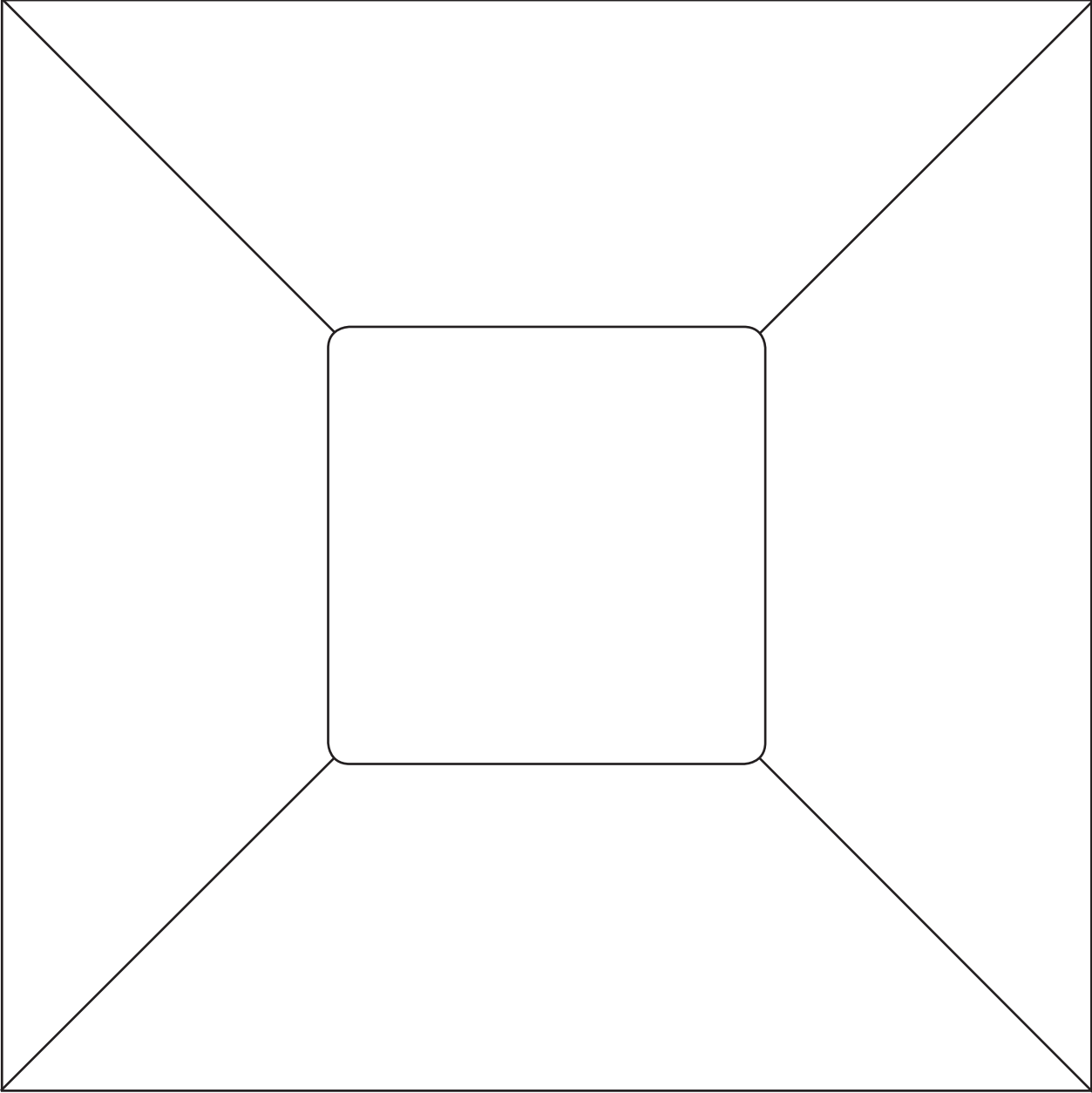
## Anexo a la Metodología 3. Preguntas para las entrevistas con su equipo docente (individuales o en grupos focales)

Pregunta de indagación	
Persona(s) entrevistadas	
Número de personas entrevistadas mínimo	
¿Cuándo planificas las entrevistas?	
<b>Entrevista (en total no más de siete preguntas)</b>	
Introducción. Anota aquí cómo motivas al personal docente para participar en la entrevista. ¿Cuál es el objetivo de la entrevista? ¿Por qué es importante conocer su opinión? En este momento también indica que grabarás la entrevista solo para poder analizar las respuestas. La información será tratada confidencialmente.	
Preguntas para conocer qué es lo que hace el personal docente acerca del tema: cuándo, con quién, cómo, con qué frecuencia, qué hace, qué hacen los demás.	
Preguntas para conocer lo que piensa el docente sobre el tema. La importancia o la relevancia.	
Preguntas para conocer lo que siente el personal docente sobre el tema.	
Preguntas para pedir recomendaciones.	



# Formato 19. Placemat

Anexo a la Metodología 3. Preguntas para las entrevistas con su equipo docente (individuales o en grupos focales)





**Referencias**

**8**





- Ahumada, L. (2020). *Segunda medición de liderazgo distribuido (proyecto Ares): Fase de diseño*. No publicado.
- Araneda, P., y Haramoto, K. (2017). *Modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar: Informe técnico N° 3-2017*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-de-trabajo-para-redes-de-mejoramiento-escolar/>
- Bellei, C. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. OREALC / UNESCO. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: The roles of affective team commitment and information processing. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 856-878. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322626>
- Boylan, M. (2013). Deepening system leadership: Teachers leading from below. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 57-72. <https://doi.org/10.1177/1741143213501314>
- Butera, F., Darnon, C., & Gabriel, M. (2011). Learning from Conflict. In *Rebels in Groups: Dissent, Deviance, Difference and Defiance* (pp. 36-53). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444390841.ch3>

- Clement, J. (2008). *Inspirerend coachen: De kunst van dynamisch en uitdagend communiceren*. LannooCampus.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. & Borgatti, S.P. (2001). Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- Departement basic Education Republic South Africa & VVOB (2015). *Professional Learning Communities, a guideline for South African schools*. Published by Department of Basic Education, Pretoria.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2016). *Learning by doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work®*, (3<sup>th</sup> ed.). Solution Tree Press.
- Easton, L. B. (2016). Strategic accountability is key to making PLCs effective. 2016, 98(4), 43–48. <https://doi.org/10.1177/0031721716681776>
- Ecuador. Presidencia de la República. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. 19 de julio de 2012.
- Ecuador. Ministerio de Educación. *Acuerdo n.º 450-13. Modelo Nacional de apoyo y seguimiento a la gestión educativa*. 16 de diciembre de 2013.
- EDT. (2017). The impact of Professional Learning Networks on head-teacher and teacher intrinsic motivation in Rwanda. <http://www.teachermotivation.org/blog2/wp-content/uploads/2017/12/Impact-of-PLNs-on-Headteacher-and-Teacher-intrinsic-motivation-Rwanda-1.pdf>
- Esquivel-Gómez, I. E., Salas Parada, B. E., & Muñoz Segovia, V. del C. (2014). Aplicación de la dinámica grupal Café Mundial, a la actualización de un programa de estudios del área de TI. *Academia Journals*, 6(4), 409-414. <https://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/02/Chiapas-2014-ARTICULO.pdf>
- Evans, P. (n.d.). First classroom visits. *National School Reform Faculty*. [https://www.nsrharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/first\\_visits\\_0.pdf](https://www.nsrharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/first_visits_0.pdf)
- Fightman-Dana, N. (2009). *Leading with passion and knowledge: The principal as action researcher*. Sage company.

- Fischer-Mueller, J., & Thompson-Grove, G. (2017). La última palabra. *School Reform Initiative*. <https://www.schoolreforminitiative.org/download/la-ultima-palabra/>
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school?* Teachers College Press.
- Gordijn, F., Ernstman, N., Helder, J., & Brouwer, H. (2018). *Reflection Methods Practical Guide for Trainers and Facilitators*. Wageningen University & Research.
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Hattie, J. (2017). *Aprendizaje visible para profesores: Maximizando el impacto en el aprendizaje*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2009). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multi-level Approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40–52. <https://doi.org/10.1080/00220670903231201>
- ISVOS. (2013). Informe diagnóstico sobre las figuras profesionales y situación docentes técnicos tanto al nivel de perfil de docentes como de su situación contractual. VVOB.
- Larrain-Rios, F. J. (2017). *The Changes in Relational Trust during the First Year of a Distributed Leadership Implementation: A Descriptive Study on the Changes of Trust among Distributed Leadership Teams*. University of Pennsylvania, ProQuest Dissertations Publishing.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 5–22.
- Linpilcare. (2017a). #057a: What? So what? Now what? *Linpilcare*. <http://www.linpilcare.eu/index.php/intellectual-outputs/tools/practitioner-inquiry/135-057a-what-so-what-now-what>
- Linpilcare. (2017b). #033: Easy ways to collect data during your work. *Linpilcare*. <http://www.linpilcare.eu/index.php/intellectual-outputs/tools/practitioner-inquiry/107-033-easy-ways-to-collect-data-during-your-work>

- Linpilcare. (2017c). #064: Peeling the onion - Defining a Dilemma Protocol. *Linpilcare*. <http://www.linpilcare.eu/index.php/intellectual-outputs/tools/professional-learning-communities/140-064-peeling-the-onion-defining-a-dilemma-protocol>
- Linpilcare. (2017d). #131: Forming ground rules (creating norms and values). *Linpilcare*. <http://www.linpilcare.eu/index.php/intellectual-outputs/tools/professional-learning-communities/112-131-forming-ground-rules-creating-norms-and-values>
- Linpilcare. (2017e, april 30). #56: Consensogram. *Linpilcare*. <http://www.linpilcare.eu/index.php/intellectual-outputs/tools/evidence-informed-teaching/108-056-consensogram>
- Linpilcare. (2017f, april 30). #010: Litmus test for inquiry question/wondering. *Linpilcare*. <http://www.linpilcare.eu/index.php/intellectual-outputs/tools/practitioner-inquiry/98-010-litmus-test-for-inquiry-question-wondering>
- Linpilcare. (2017g). #099: Choosing the right question. *Linpilcare*. <http://linpilcare.eu/index.php/intellectual-outputs/tools/practitioner-inquiry/110-099-choosing-the-right-question>
- Little, J. W. (1990). The Persistence of Privacy: Autonomy and Initiative in Teachers? Professional Relations. *Teach Coll Rec*, 91.
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido: Un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 226, 84-91.
- März, V., Valencia, A., Lauwers, I., & Frenay, M. (2021). Leadership development through networking: A qualitative study on the impact, implementation and sustainability of Professional Learning Communities in Ecuadorian TVET-schools. En proceso de publicación.
- Maureira, O., Garay, S., Ahumada, L., & Ascencio, C. (2019). Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: Un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad en la Educación*, 51(164). <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.681>
- Mercer, N., Wegerif, R., & Dawes, L. (1999). Children's Talk and the Development of Reasoning in the Classroom. *British Educational Research Journal*, 25(1), 95-111. <https://doi.org/10.1080/0141192990250107>

- National School Reform Faculty. (2017a). Observation Protocol #2: Focus Point. [https://www.nsrharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/obs\\_focus\\_point.pdf](https://www.nsrharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/obs_focus_point.pdf)
- National School Reform Faculty (2017b). Tuning Protocol: Overview. [https://www.nsrharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/tuning\\_0.pdf](https://www.nsrharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/tuning_0.pdf)
- Nelson, T. H., Deuel, A., Slavit, D., & Kennedy, A. (2010). Leading Deep Conversations in Collaborative Inquiry Groups. *Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 83(5), 175-179.
- Ortega, M., y Schmitz, J. (2019). *Prácticas restaurativas en el ámbito educativo*. Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica VVOB. [https://ecuador.vvob.org/sites/ecuador/files/2019\\_ecuador\\_eftp\\_practicas\\_restaurativas\\_en\\_el\\_ambito\\_educativo.pdf.pdf](https://ecuador.vvob.org/sites/ecuador/files/2019_ecuador_eftp_practicas_restaurativas_en_el_ambito_educativo.pdf.pdf)
- Pacual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D., y Guarda, F. (2016). Liderazgo escolar en tiempos de crisis: El Caso de dos Liceos del Centro sur de Chile después del 27F. *REICE, Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 14(2). <http://dx.doi.org/10.15366/reice2016.14.2.003>
- Pavez, S., y Abarzúa, Á. (2017). *Percepción del impacto del trabajo en Redes de Mejoramiento Escolar en la gestión de los equipos directivos*. Ministerio de educación. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/03/Estudio-Percepcion-trabajo-RME.pdf>
- Piaget, J. (1936). *Origins of intelligence in the child*. Routledge & Kegan Paul.
- Pino, M., González, Á., y Ahumada, L. (2018). *Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas. Informe técnico N° 4-2018. Líderes educativos*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26944.79366>
- Rodríguez-Lorbada, G. (2017, April 22). Teorías de aprendizaje para adultos para diseñar con eficacia: 3 Teorías de aprendizaje para adultos. <https://lorbada.com/blog/2017/04/22/teorias-de-aprendizaje-para-adultos-para-disenar-con-eficacia/>
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. Free press.

- Santaella, C. M., Amores-Fernández, F. J., y Ritacco-Rea, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre educación*, 30, 115-143. <https://doi.org/10.15581/004.30.115-143>
- Schmitz, J. (2020). ¿Círculo restaurativo virtual? <https://www.diario-demediacion.es/circulo-restaurativo-virtual/?fbclid=IwAR2fbLiNabN-lkz1k3aN8GS8NBoeYQHoiAFLfDi389hWikC2Ao0Pp2Rqj4DI>
- School Reform Initiative. (2017). ¿Por qué usar protocolos? <https://www.schoolreforminitiative.org/download/por-que-usar-protocolos/>
- Sommet, N., Darnon, C., & Butera, F. (2015). To Confirm or to Conform? Performance Goals as a Regulator of Conflict with More Competent Others. *Journal of Educational Psychology*, 107, 580-598. <https://doi.org/10.1037/a0037240>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221-258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Thompson-Grove, G. (2004). ATLAS: Analizar información. <https://www.schoolreforminitiative.org/download/atlas-analizar-informacion/>
- van der Rijt, J., van de Wiel, M. W. J., Van den Bossche, P., & Segers, M. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Verbiest, E. (2008). *Scholen duurzaam ontwikkelen. Bouwen aan professionele leergemeenschappen*. Garant.
- Wentworth, M. (2017a). Attributes of a learning community. <https://www.schoolreforminitiative.org/download/attributes-of-a-learning-community/>

- Wentworth, M. (2017b). Forming ground rules. <https://www.school-reforminitiative.org/download/forming-ground-rules-creating-norms/>
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 2000(1), 139-145. <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>





ISBN 978-9942-22-528-3



9 789942 225283

Desde el año 2018 en Ecuador se crearon 19 Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) de equipos directivos. Estas CPA han sido espacios de desarrollo profesional de líderes escolares, acompañadas por personal de asesoría de educativa de las Zonas 1, 4 y 9.

Las experiencias de estas CPA y de su personal de asesoría educativa han sido la base de este **Manual para crear y acompañar Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) de equipos directivos**, con el fin de apoyar a personal directivo y de asesoría a iniciar y mantener CPA en sus zonas respectivas.



@MinisterioEducacionEcuador



@Educacion\_Ec

