

# Guía para la orientación práctica sobre liderazgo y facilitación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje

# Leafap

Leading and Facilitating Professional Learning Communities  
in Schools towards an Inquiry-based and Reflective Practice  
KA220-SCH - Cooperation partnerships in school education

leafap.eu



**Rosa M<sup>a</sup> Arcos de Torres, José Luis Carmona Maqueda,  
Alberto Corpas Martos, María del Mar Gallego García**

**Sofia Avgitidou, Katja Kansteiner, Anne Berit Emstad, Bård Knutsen,  
Elvira Barrios Espinosa, Carmen Sanchidrián Blanco, Mónica Torres Sánchez**

# CONTENIDOS:

1. Introducción	3
2. ¿Qué es una Comunidad Profesional de Aprendizaje?	6
2.2 Requisitos para una CPA exitosa	9
2.3 ¿Qué se espera de los miembros de una CPA?	10
3. La facilitación en una Comunidad Profesional de Aprendizaje	12
3.1 Facilitación y Liderazgo Educativo en una CPA	12
3.2 Actividades propias de la facilitación	13
3.3 Dimensiones de las competencias en facilitación	14
4. Indagación y reflexión	19
5. Conclusiones y perspectivas de futuro	21
6. Referencias	22



PHW – University of Education Weingarten  
AUTH – Aristotelio Panepistimio Thessalonikis  
CEPMC – Centro del Profesorado Marbella-Coín  
CEPMLG – Centro del Profesorado de Málaga  
EUC – European University Cyprus  
NTNU – Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet  
PHV – University of Education Vorarlberg  
UMA – University of Malaga

**Socios  
LeaFaP**

## 1. Introducción

El proyecto LeaFaP<sup>1</sup> surge de la colaboración de varias universidades europeas y centros de formación del profesorado, comprometidos con la mejora de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de líderes educativos, el profesorado en ejercicio y aquellos en prácticas, tanto durante su formación como docentes, como durante su etapa universitaria, para establecer entornos de aprendizaje estructurados efectivamente, que estén basados en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA). La mayoría de las instituciones que participan en LeaFaP tienen experiencia en anteriores proyectos Erasmus+ dirigidos a la difusión de las CPA entre líderes educativos y profesorado en prácticas (HeadsUP<sup>2</sup>), así como en la formación inicial del profesorado (TePinTeach<sup>3</sup>), dando respuesta al debate internacional sobre la calidad del liderazgo y la enseñanza a nivel escolar. Estos proyectos conjugaron equipos con intereses y visiones compartidas, llevando a cabo encuentros regulares para expandir su experiencia y mejorar sus prácticas, beneficiando en última instancia a sus estudiantes. Sin embargo, lograr que una CPA alcance el nivel de calidad deseado requiere algo más que la mera cooperación: además, precisa de formación y apoyo profesional.

Esta guía nace del debate internacional sobre las CPA, así como de la calidad del liderazgo y la enseñanza a nivel escolar. La colaboración entre profesionales de la educación, tales como docentes y líderes educativos, ha sido reconocida como una actividad valiosa que mejora las competencias profesionales y el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, la calidad en la colaboración entre docentes necesita, a menudo, de mejoras, ya que requiere un profundo nivel de compromiso más allá de las habituales interacciones a nivel superficial, las cuales suelen ser con frecuencia insuficientes para lograr un desarrollo profesional significativo.

---

<sup>1</sup> <https://www.leafap.eu/>

<sup>2</sup> <https://sites.google.com/site/plcheadsup/home>

<sup>3</sup> <http://www.tepinteach.eu/>

Hoy día contamos con una amplia gama de evidencias que confirman que las CPA promueven el aprendizaje profesional y mejoran la calidad de la enseñanza, la eficacia escolar y el aprendizaje del estudiantado a través de la colaboración estructurada entre docentes. Además, los procesos de facilitación se revelan como críticos para el asentamiento, sostenibilidad y éxito de una CPA. La facilitación efectiva tiene varias facetas, lo que requiere a los facilitadores estar en posesión de un amplio rango de conocimientos, habilidades y actitudes, incluyendo la capacidad de gestionar las interacciones grupales, construir un ambiente de confianza en la CPA, así como apoyar a los miembros de la misma para que reflexionen sobre su práctica y utilicen datos para la toma de decisiones.

A la luz de las consideraciones anteriores, el fin de esta guía es triple: proveer de una visión general de los conceptos clave asociados con una CPA; caracterizar las actividades que se llevarán a cabo y los roles que deben asumir los facilitadores para establecer y mantener una CPA efectiva; y explicar cómo la indagación y la reflexión son capitales para el funcionamiento y la facilitación de una CPA orientada al aprendizaje profesional. El objetivo principal consiste en crear puentes que unan el hueco existente entre la teoría y la práctica en las CPA, presentando evidencias científicas de una forma práctica para los facilitadores, así como para otros profesionales relacionados con la escuela que deseen comprender este marco conceptual.

La presente guía lleva a la literatura científica y los resultados empíricos documentados en informes internacionales que se listan a continuación, apoyados por los previos informes nacionales, junto con la situación actual de la facilitación con grupos de aprendizaje enfocados en aspectos cualitativos de las actividades de indagación y reflexión, surgidos de la colaboración entre miembros del proyecto LeaFaP:

- Leading and Facilitating Professional Learning Communities – Mapping the Theoretical Foundation by an International Literature Research. [1]
- International Report on PLC Leaders’ and Facilitators’ Experiences, Practices, Challenges and Needs. [2]
- Conceptual framework. PLC Facilitation. [3]

- Learning outcomes. [4]

Estos recursos, presentados en la primera parte de esta guía, clarifican el significado y la importancia de las CPA, además de los requisitos básicos para una efectiva implementación. La segunda parte de esta guía presenta los diferentes roles implicados en una CPA, así como las distintas dimensiones que un facilitador de CPA necesita tomar en consideración para apoyar de manera efectiva a una CPA. La tercera y última parte se centra en el papel de la indagación y la reflexión para apoyar el pensamiento crítico y el conocimiento a la hora de construir procesos dentro de una CPA.

Finalmente, nos gustaría dejar claro que esta guía está específicamente diseñada para quienes sirvan de facilitadores de una CPA, aunque también es útil para cualquier docente o persona interesada, incluyendo futuros docentes, directivos y representantes sindicales de la educación.



## 2. ¿Qué es una Comunidad Profesional de Aprendizaje?

Una CPA es un grupo de docentes que colaboran y se comprometen en un proceso colectivo de indagación y reflexión para mejorar la práctica docente y el aprendizaje del alumnado. El concepto parte de la evidencia científica [5] que sostiene que la mejora continua y el aprendizaje entre docentes puede tener un impacto significativo sobre los resultados educativos del alumnado.

A continuación presentamos algunos elementos clave que definen este enfoque :

1. **Cultura colaborativa:** El profesorado comparte ideas y estrategias en un entorno de apoyo, fomentando el intercambio de opiniones, conocimientos y prácticas, así como desarrollando soluciones innovadoras para los retos comunes en su día a día.
2. **Enfoque en el aprendizaje del alumnado:** El objetivo principal es mejorar el aprendizaje del alumnado identificando sus necesidades, diseñando estrategias de enseñanza y evaluando el impacto de estas. Hay un trabajo colectivo del profesorado para asegurar que todas las decisiones y prácticas priorizan el éxito del alumnado, así como su bienestar.
3. **Desarrollo profesional continuo mediante la práctica reflexiva basada en la investigación:** Se fomenta la participación del profesorado en actividades tales como talleres, observación entre iguales y discusiones para analizar y refinar sus prácticas. La investigación sistemática dentro de sus contextos y prácticas, basada en la reflexión crítica, es fundamental. Este proceso vivo de aprendizaje y mejora es crucial a la hora de adaptarse a las necesidades del alumnado.
4. **Liderazgo compartido:** El liderazgo es compartido entre todos los miembros del grupo, fomentando la responsabilidad y el empoderamiento colectivo. Al repartir las responsabilidades del liderazgo, cada miembro contribuye en el proceso de toma de decisiones, potenciando el sentido de pertenencia y compromiso con el grupo. Este enfoque colaborativo contribuye a asegurar que se tomen en

consideración perspectivas variadas, desembocando en decisiones más inclusivas y completas.

5. **Disposición para diseñar y actuar:** Existe un claro compromiso entre los miembros de una CPA a la hora de implementar cambios y desarrollar mejoras en sus prácticas educativas. Esto implica la adopción de una actitud experimental hacia la enseñanza y el aprendizaje, donde los docentes estén abiertos a experimentar con nuevos métodos, reflexionando sobre su eficacia, y realizando los ajustes necesarios. Esta aproximación proactiva contribuye a asegurar que las iniciativas de desarrollo profesional y las estrategias educativas evolucionan, y son relevantes, en todo momento.

Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje pueden tomar muchas formas y composiciones. Podrían incluir a docentes que imparten la misma materia, que comparten grupos-clase, o que pertenecen a un mismo distrito educativo. Una CPA puede también implicar a quienes ejercen el liderazgo educativo, docentes en fase de formación inicial o prácticum, asesorías de formación, o profesorado que participa en proyectos de innovación. A pesar de su variedad, todas las CPA comparten un objetivo común: abordar retos prácticos y tratar cuestiones dentro de la comunidad que lleven al aprendizaje mutuo, el pensamiento crítico y la transformación de la práctica docente. Este proceso colaborativo busca enriquecer las prácticas de enseñanza, el aprendizaje profesional y fomentar la innovación.

## 2.1 Mejora escolar con las CPA

La principal ventaja de una CPA reside en su impacto significativo en la práctica docente y el aprendizaje del alumnado [1] [6]. Al compartir su experiencia, el profesorado dentro de una CPA no solo intercambia estrategias pedagógicas efectivas, sino que también colabora a la hora de identificar y abordar las necesidades específicas de su alumnado. Esta colaboración activa, centrada en el alumnado, asegura que las prácticas educativas no solo tienen un mayor impacto, sino que también están diseñadas para promover aprendizajes significativos y duraderos.

Por otro lado, la implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje en las escuelas puede generar mejoras sustanciales, entre las que se incluyen las siguientes:

1. **La escuela como una organización de aprendizaje:** Las CPA transforman las escuelas en organizaciones de aprendizaje. Todos los miembros desempeñan un papel activo como agentes de cambio, participando de manera clave en la definición y análisis de objetivos, la promoción de iniciativas innovadoras y la evaluación de resultados. Esto fomenta una cultura escolar que continuamente se adapta y mejora. Por lo tanto, las CPA forman parte de una cultura innovadora dentro de la organización escolar.
2. **Refuerzo del trabajo en equipo:** Las CPA fomentan un fuerte sentido de comunidad y trabajo en equipo. No solo desarrollan el espíritu de colaboración dentro de grupos específicos, sino que también pueden servir para conectar a todo el personal docente. Este intercambio continuo de ideas y estrategias refuerza la cooperación y promueve un diálogo productivo entre los líderes escolares y el profesorado, impulsando el desarrollo del centro educativo.
3. **Mejora de la cultura del aprendizaje y el clima escolar:** La participación en una CPA fortalece la cultura de aprendizaje y mejora el clima escolar. Cuando todo el equipo docente colabora con el objetivo de avanzar, se produce una enseñanza más efectiva y, por tanto, un aprendizaje más significativo del alumnado. Consecuentemente, la CPA contribuye tanto al desarrollo organizativo como al crecimiento personal.
4. **Prácticas educativas basadas en la evidencia:** La CPA permite la implementación y la evaluación de nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje. Al tomar decisiones basadas en datos concretos y que se reflejan en resultados, el profesorado puede refinar continuamente sus prácticas. Esto asegura que las estrategias empleadas son las más efectivas para el aprendizaje del alumnado.
5. **Desarrollo profesional y cambio actitudinal:** El compromiso con una CPA impulsa el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional del profesorado. Facilita que los docentes compartan una visión común, reflexionen sobre su práctica, intercambien conocimientos de manera efectiva, y adquieran las competencias necesarias para



impulsar la innovación en las escuelas. Además, las CPA promueven un cambio de actitud, pasando de decisiones individuales a prácticas educativas integradas y colaborativas. Este cambio no solo hace el trabajo diario más satisfactorio, sino que también refuerza la cooperación entre los profesionales.

En definitiva, la CPA es una herramienta poderosa para transformar las escuelas. Promueve una cultura de colaboración, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones basada en datos. Al trabajar de manera conjunta para mejorar su enseñanza, el profesorado puede crear un entorno más efectivo y enriquecedor para su alumnado.

## **2.2 Requisitos para una CPA exitosa**

Tanto en las escuelas como en las universidades, el profesorado colabora activamente intercambiando información sobre el alumnado y temas organizativos, además de compartir la carga de trabajo. Sin embargo, a menudo se dedica poco tiempo a potenciar el aprendizaje entre iguales o pares docentes, a cuestionar las diferentes perspectivas o a adquirir nuevos conocimientos profesionales que replanteen las rutinas diarias. Las CPA destacan precisamente este aspecto de colaboración y, además, establecen requisitos específicos para fortalecerlo.

### **1. Duración de una CPA**

Uno de los factores cruciales para el éxito de una CPA es garantizar el tiempo suficiente para su desarrollo. Esto implica no solo consideraciones horarias, sino también la dedicación de horas de trabajo exclusivas a la formación y al propio desarrollo profesional. Para que una CPA sea percibida como una parte integral del trabajo docente y no como una actividad complementaria, es fundamental

### **2. Estructura y colaboración eficientes**

Asegurar el éxito de una CPA depende de que sus miembros acaben conociéndose entre sí y colaboren basándose en una estructura eficiente. Esto supone la programación de reuniones regulares, con un orden del día definido y un enfoque claro, así como planificar cambios a largo plazo, estableciendo un plan de acción detallado con hitos establecidos. De acuerdo con la experiencia de anteriores proyectos y las percepciones

asegurar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **3. Compromiso interno y apoyo externo**

El compromiso de los miembros de una CPA es esencial para su funcionamiento eficaz. Es importante establecer una conexión estrecha entre el desarrollo de las actividades de la CPA y el trabajo real del profesorado en el aula. Asimismo, incorporar apoyo externo que aporte experiencia y recursos adicionales enriquece el debate con perspectivas diversas y facilita el acceso al conocimiento especializado.

particulares de cada país, la CPA funciona mejor en grupos de cuatro a ocho miembros.

### **4. Marco general de apoyo**

Para que una CPA sea exitosa, es necesario contar con un marco de apoyo sólido tanto a nivel escolar como administrativo. Este marco debe facilitar el comienzo y la consolidación de la CPA, proporcionando no solo la infraestructura básica, como espacios adecuados para las reuniones y tiempos planificados para la colaboración, sino también garantizando que estos recursos estén integrados de manera efectiva y sean sostenibles a medio y largo plazo.

Como hemos visto, el éxito de una CPA depende de múltiples factores interrelacionados, como la dedicación de tiempo, una estructura bien organizada, el compromiso interno de sus miembros, el apoyo externo y un sólido marco de apoyo. Al seguir estas recomendaciones, los líderes escolares y los facilitadores pueden establecer y mantener CPA efectivas que contribuyan significativamente al desarrollo profesional del profesorado y a la mejora de la enseñanza dentro de sus centros educativos.

## **2.3 ¿Qué se espera de los miembros de una CPA?**

A menudo, las responsabilidades de los miembros de una CPA no están claramente definidas. Por el contrario, se espera que, de manera general, los miembros de la CPA se comprometan activamente en las actividades de la misma y que manifiesten una actitud abierta al aprendizaje. El siguiente decálogo de compromisos, concreta esta afirmación:

1	Participar dialógicamente en reuniones y emprender acciones de toma de decisiones.
2	Planificar y perseguir cambios en la práctica docente.
3	Presentar sus prácticas a otros compañeros y compañeras.
4	Reflexionar sobre las creencias y la práctica propias y las de otros miembros de la CPA.
5	Apoyar lo propuesto por otros miembros mediante comentarios, sugerencias y proposiciones.
6	Tomar parte en actividades de indagación.
7	Contribuir al diseño de la docencia o implicarse en la codocencia.
8	Colaborar en la observación entre iguales y otras estrategias metodológicas.
9	Tomar decisiones basadas en el análisis de datos, la evaluación y la reflexión crítica.
10	Implicarse en actividades formativas que se adecúen a sus necesidades y contextos.

Tabla 1. Compromisos esperados de los miembros de una CPA.

## **3. La facilitación en una Comunidad Profesional de Aprendizaje**

Como hemos descrito en el apartado anterior, los miembros de la CPA deben reunirse con regularidad para analizar sus prácticas docentes, abordar los asuntos que surjan cada día en el aula de manera conjunta y generar conocimientos compartidos con el objetivo de mejorar su desempeño en el aula y, consecuentemente, mejorar el aprendizaje del alumnado.

En el caso de las escuelas, los grupos de docentes o de estudiantes que no tengan experiencia previa en una CPA, necesitan de una persona que ejerza la facilitación para modelarles y guiarles. No obstante, nos gustaría puntualizar que la existencia de esa persona externa debería tener un carácter temporal.

Inicialmente, el facilitador o facilitadora se encargará de organizar el proceso. El primer paso será la implicación de todos los miembros en el diseño de la indagación, el análisis de datos y la subsiguiente reflexión sobre ellos. El objetivo es guiar al grupo hasta que sea autónomo y todos los miembros de la CPA sean capaces de diseñar y evaluar sus prácticas docentes sobre la base de la investigación realizada.

### **3.1 Facilitación y Liderazgo Educativo en una CPA**

La facilitación en una CPA es un elemento clave a tener en cuenta en el desarrollo de la misma ya que posibilita la creación de un entorno de confianza, estimulando la indagación y la reflexión, facilitando el acceso a recursos relevantes, proporcionando una continua retroalimentación y ayudando a los participantes a la hora de generar conocimiento derivado de su propia práctica.

La persona que ejerza la facilitación puede ser un miembro del grupo o alguien ajeno al mismo. A veces existe incluso la posibilidad de alternar el rol de facilitador entre los propios miembros.

En el caso de CPA en escuelas o institutos, independientemente de si existe una

facilitación externa o no, las direcciones deberían dar todo el apoyo posible a las CPA que están en marcha, puesto que algunas de sus responsabilidades son las de estructurar el trabajo escolar, fomentar el compañerismo y promover procesos que conduzcan a la mejora de los resultados escolares.

Algunas veces las acciones que se desarrollan desde el liderazgo escolar pueden considerarse, hasta cierto punto, como actividades dependientes de la facilitación. Es cierto que la línea que divide a las funciones de ambos roles es muy fina, especialmente cuando se refieren a procesos reflexivos colectivos para detectar oportunidades de mejora en el centro educativo y promover la búsqueda común de soluciones para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **3.2 Actividades propias de la facilitación**

Nuestro *International Report* [2] concluyó que algunos artículos solo mencionan la facilitación haciendo referencia a una persona o estructura de apoyo, que es beneficiosa, sin aportar ninguna prueba que apoye esta afirmación. Mientras tanto, otros autores presentaban actividades detalladas que podrían llevarse a cabo durante la facilitación. A continuación presentamos una muestra de las principales actividades de la facilitación:



Figura 1. Actividades de facilitación que garantizan el éxito de procesos transformativos.

Desde una perspectiva general, la facilitación no siempre está unida al interés centrado en la indagación y la reflexión. Los resultados de la literatura revisada al respecto describen la facilitación ya realizada mediante una buena estructuración de las reuniones de la CPA o de la motivación de los miembros de la CPA cuando hacen frente a retos, ya sean dentro de la dinámica de la CPA, o sobre asuntos relacionados con la práctica (y el liderazgo) docente. Otros autores hablan de proporcionar herramientas y materiales que sirvan bien al avance del trabajo de la CPA (p. e., análisis DAFO para la meta-reflexión), o para el aprendizaje del asunto en el que se esté trabajando (lecturas profesionales). Algunos artículos parecen esperar, o lo apuntan directamente, que la facilitación asegura los procesos de transformación. También señalan que la retroalimentación recibida por parte de quienes ejercen la facilitación en la CPA es un elemento que contribuye a los procesos de transformación dentro del grupo.

### 3.3 Dimensiones de las competencias en facilitación

Uno de los objetivos de nuestro proyecto era el de profundizar en la facilitación dentro de



las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Las conclusiones a las que llegamos son que, aunque la facilitación aparece a todo lo largo y ancho de la literatura científica, hay poca información que aborde las características que debe cumplir un acompañamiento para que pueda ser considerado como un buen ejemplo de facilitación. También realizamos una investigación empírica sobre las experiencias de personas que habían ejercido la facilitación en grupos de docentes/estudiantes, o desarrollado un liderazgo educativo en los mismos, así como de las percepciones de sus roles.

La revisión del conocimiento teórico y empírico condujo al desarrollo de un marco conceptual para la CPA [3] y a la especificación de resultados de aprendizaje que proporcionen conocimientos, habilidades y actitudes específicas, necesarias para promover y apoyar de manera efectiva la facilitación en una CPA.

Consideramos que uno de los objetivos del proyecto LeaFaP debe ser el de aportar una descripción clara de estas competencias y sus dimensiones, a saber:

### **1. Dimensión relacional**

Dado que los miembros de una CPA deben compartir entre ellos los asuntos a los que deben hacer frente cada día en sus aulas y escuelas, es muy importante que desde la facilitación se fomenten relaciones de apoyo entre ellos, se promueva la empatía, el respeto y la confianza. Proporcionar un entorno colaborativo y seguro es clave para la colaboración y la creación dentro de una CPA.

### **2. Dimensión comunicativa**

Establecer principios de comunicación efectivos es muy importante, incluyendo la escucha activa y la comunicación asertiva. Se debe moderar y guiar la comunicación, sintetizar los debates de manera efectiva e involucrar al grupo en conversaciones acerca de la propia comunicación dentro del grupo.

### **3. Dimensión del enfoque colaborativo**

Este aspecto es crucial para propiciar una cultura colaborativa dentro de la CPA, más allá

de intercambios superficiales, así como respaldar la responsabilidad colectiva como parte del desarrollo profesional de los miembros de la CPA. Es muy importante animar a todos los miembros para que expresen sus ideas de manera respetuosa.

En el caso de que no haya una participación igualitaria de todos los miembros de la CPA, las personas responsables de la facilitación deberían usar actividades grupales para superar esta situación.

#### **4. Dimensión del aprendizaje y la construcción del conocimiento**

La metodología de trabajo desarrollada en las reuniones de las CPA debe favorecer el aprendizaje y la construcción del conocimiento compartido a través del diálogo entre participantes, el intercambio respetuoso de visiones y creencias y permitir la elaboración de conclusiones, así como diseñar los pasos a seguir a continuación. Las decisiones deben tomarse basándose en el análisis de datos y en la información proporcionada por la indagación del contexto, las opiniones y las prácticas de los miembros de la CPA. No todos los miembros del equipo estarán igualmente formados para emplear estrategias y recursos relativos a la indagación. Así, un facilitador o facilitadora debería reconocer las diversas necesidades individuales y ofrecer apoyo y guía personalizados para atender los estímulos específicos que permitan a cada miembro expandir su conocimiento base e implementar métodos profesionales que sean efectivos.

#### **5. Dimensión indagatoria y reflexiva**

Desde la facilitación se debe promover la aclaración de los conceptos Indagación y Reflexión (IyR), así como el andamiaje de la CPA relacionado con los temas que les ocupan en su contexto específico. Se deben combinar diferentes puntos de vista para definir el marco de trabajo de la CPA.

Al principio, es muy importante ayudar a los miembros de la CPA a que sean conscientes de su sistema de creencias y de los efectos de sus prácticas. Alcanzado este punto, serán capaces de identificar sus necesidades y sus oportunidades de mejora.

Uno de los objetivos de la CPA es el de crear un discurso compartido. Guiar a los miembros para que reflexionen sobre sus creencias y prácticas, y valerse de los datos y los resultados científicos para la evaluación, comprendiendo y reflexionando sobre su propia práctica, conducirá a una toma de decisiones informada. Para facilitar la indagación y la reflexión sobre la práctica, los miembros deberían estar familiarizados con técnicas básicas de análisis de datos que sean relevantes en la investigación educativa.

Una de las herramientas más poderosas al alcance de la facilitación es la retroalimentación. Esta debería orbitar alrededor de preguntas reflexivas sobre las opiniones, ideas y prácticas de los miembros, así como en el uso de teorías para analizarlas. A la hora de la retroalimentación, se deberían tener en cuenta aspectos tales como el nivel de participación de los miembros de la CPA, o cómo el conocimiento compartido conduce a oportunidades efectivas que permitan la mejora individual.

De este modo resaltamos la importancia de promover la indagación y la reflexión entre los miembros de la CPA, y quienes ejerzan la facilitación no pueden permanecer indiferentes a esta práctica reflexiva. También es crucial que los facilitadores y facilitadoras realicen autoanálisis y reflexionen sobre su papel a la hora de mejorar el proceso facilitador y sus resultados, y crear su propio Entorno Personal de Aprendizaje (PLE por sus siglas en inglés).

## **6. Dimensión digital**

En la actualidad, muchas de las reuniones pueden organizarse empleando plataformas en línea, donde los miembros de la CPA puedan compartir ideas, materiales e informes reflexivos utilizando herramientas digitales. De este modo, contar con competencias digitales se hace necesario y aconsejable.

Se pueden emplear estas herramientas digitales para crear documentos y organizadores gráficos, así como para promover la reflexión y la participación de todos los miembros durante las sesiones en línea.

## 7. Dimensión organizativa

Esta dimensión no debe subestimarse, ya que una organización espacio-temporal que no sea efectiva puede tirar por tierra el trabajo realizado por los miembros del grupo. Desde la facilitación se debería prestar atención a la gestión de aspectos logísticos de una CPA que esté en marcha de una manera efectiva, para asegurar que tienen lugar las reuniones periódicas, y para mantener el foco en las tareas en desarrollo. Además, se deberían supervisar las actividades y el progreso de la CPA, así como gestionar la documentación de la manera más eficiente.

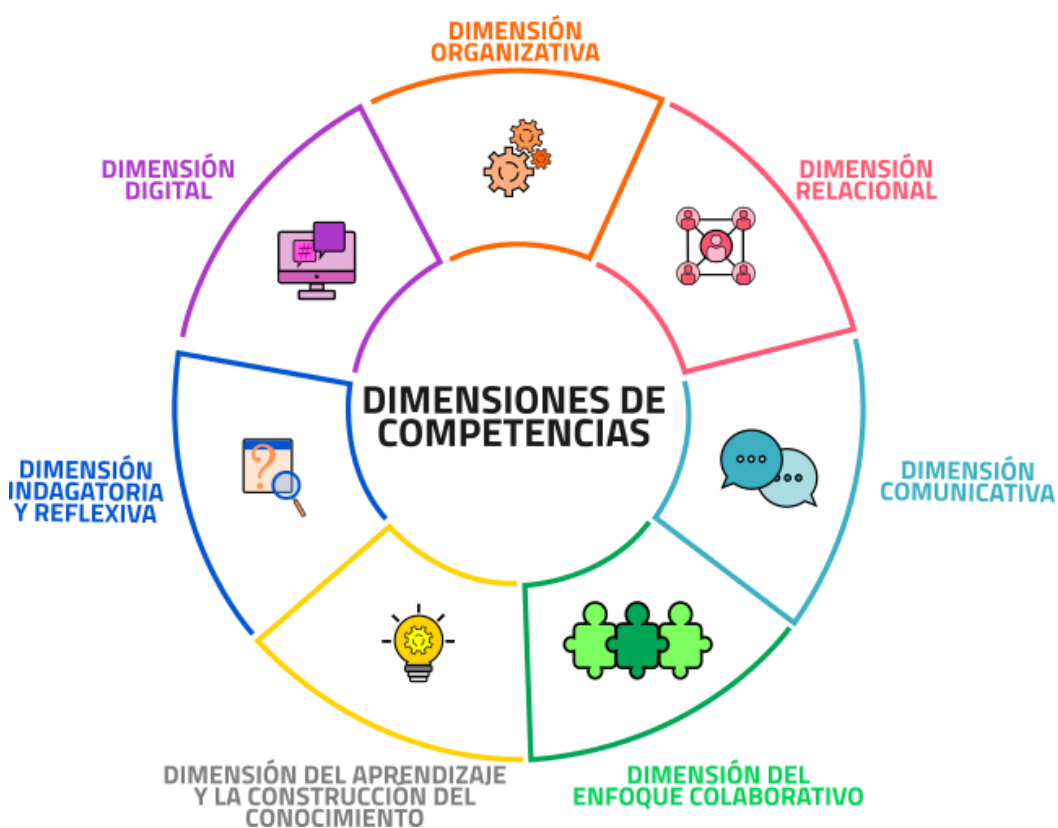


Figura 2. Dimensiones de las competencias de los facilitadores.

## 4. Indagación y reflexión

Ambos conceptos están íntimamente relacionados con el desarrollo de una CPA, por lo que es muy importante que quienes la componen entiendan su significado. Una de las primeras tareas debe ser la de clarificar, a nivel de grupo, el significado de estos conceptos y promover el andamiaje necesario para la indagación y la reflexión de una CPA, relacionadas con los temas que les preocupan en sus contextos específicos. A pesar del hecho de que la Indagación y la Reflexión (IyR) se presentan como algo que sucede durante las reuniones de la CPA, el contenido, la dirección y el apoyo de la reflexión necesita ser claramente especificado.



Figura 3. Factores que influyen y aspectos conceptuales de la IyR en una CPA.

Para llegar a ser profesionales reflexivos es necesario proveer del apoyo necesario al profesorado, para que desarrolle una conciencia crítica de los contextos y las prácticas, fomente su desarrollo profesional continuo y mejore sus prácticas docentes. La IyR también caracteriza al proceso de colaboración dentro de una CPA, y es un elemento clave

en la investigación adjunta [1] [7] y en el desarrollo de la práctica docente, basada en la confianza y la amplitud de miras hacia el pensamiento crítico, así como hacia opiniones y estrategias alternativas.

Para llegar a acuerdos y entendimiento en el grupo, el proceso de lyR necesita confianza, respeto y estímulos mutuos. Los miembros de la CPA intercambiarán sus puntos de vista y proposiciones democráticamente, compartiendo roles de manera igualitaria o complementaria, y participando conjuntamente en la identificación de asuntos y toma de decisiones comunes. Mientras que el contexto institucional puede restringir las decisiones de una CPA, sus miembros deben buscar el extender los márgenes de sus acciones y de su autonomía a la hora de tomar decisiones.

Otra acción que se recomienda encarecidamente para que una CPA tenga éxito es la de compartir experiencias previas. La lyR puede desarrollarse empleando diferentes métodos de investigación, como lesson study, aproximaciones basadas en el diseño, autoevaluación y coevaluación, entrevistas/cuestionarios o investigación-acción. En el proceso de investigación es importante involucrar a otros miembros de la comunidad educativa, como estudiantes o familias, de cara a proporcionar diferentes perspectivas sobre los asuntos en desarrollo. La lyR facilita la reflexión y puede complementarse mediante lecturas conjuntas y diálogos significativos.

En cualquier caso, la lyR comienza con un propuesta de investigación acordada entre los miembros de la CPA, seguido de una investigación inicial y del análisis de las razones por las cuales esta situación específica puede darse. Una segunda fase de diseño de un plan de acción basado en la recopilación de datos, seguido de una reflexión sobre lo que va a implementarse, evaluarse, así como de la revisión de logros, es útil para dar paso a un nuevo ciclo.

Si el profesorado no tiene las habilidades suficientes para llevar a cabo esta investigación, podrá valerse de los servicios de facilitación externa. La cooperación orientada al aprendizaje puede verse beneficiada del seguimiento de los procesos e intercambios dentro de la CPA.



## 5. Conclusiones y perspectivas de futuro

En términos generales, para la elaboración de esta guía hemos tomado como referencia los documentos creados con anterioridad dentro del proyecto LeaFaP, transfiriendo el conocimiento científico al desarrollo profesional en la escuela.

El siguiente paso debe ser el de la creación de actividades que incluyan metodologías, funciones, tareas, **recursos comunicativos** e instrumentos sobre asuntos de aprendizaje profundo, indagación y reflexión en una CPA en curso. Todos estos puntos deben diseñarse de manera accesible e inclusiva, ya que apoyan la prioridad horizontal de “Inclusión y Diversidad” y apuntan a diversos grupos de la plantilla educativa, así como a individuos diversos dentro de un mismo grupo.

Todas estas actividades quedarán organizadas en un curso de formación modular, que promueva el liderazgo y la facilitación en una CPA a través de la indagación y la reflexión. Por medio de este curso, los facilitadores y las facilitadoras de las CPA podrán desarrollar las dimensiones descritas en esta guía y reflexionar sobre su posición y sobre las tareas, mientras que trabajan en un marco de aprendizaje democrático grupal. Tan pronto como se elaboren estos recursos, quedarán disponibles en la página web del proyecto.

Todo nuestro trabajo está enfocado a la contribución del desarrollo de nuevo conocimiento que promueva el progreso de una CPA en diferentes escenarios educativos. Asegurarse de que una CPA se desarrolla apropiadamente es asegurarse de que la plantilla educativa tiene la posibilidad de profundizar en sus competencias pedagógicas y didácticas.

## 6. Referencias

[1] Kansteiner, K., Barrios, E., Louca, L., Avgitidou, S., Rümmele, K., Emstad, A. B., Constantinou, M., Frick, E., Fridrich, G., Iliopoulou, K., Joos, K., Knutsen, B., Sanchidrián, C., Sapounidis, T., Theurl, P., Torres, M., & Welther, S. (2023). *Leading and Facilitating Professional Learning Communities – Mapping the Theoretical Foundation by an International Literature Research*.

[https://www.leafap.eu/wp-content/uploads/2024/04/LeaFaP\\_International\\_Report\\_Literatur\\_Review\\_Facilitation.pdf](https://www.leafap.eu/wp-content/uploads/2024/04/LeaFaP_International_Report_Literatur_Review_Facilitation.pdf)

[2] Barrios, E., Torres-Sánchez, M., Sanchidrián, C., Kansteiner, K., Louca, L., Avgitidou, S., Arcos, R. M., Gallego, M. d. M., Emstad, A. B., Frick, E., Iliopoulou, K., Knutsen, B., Lang, P., Rümmele, K., Stylianidou, E., & Theurl, P. (2024). *International Report on PLC Leaders' and Facilitators' Experiences, Practices, Challenges and Needs*.

[https://www.leafap.eu/wp-content/uploads/2024/04/PLC\\_inquiryreflection\\_focusgroups\\_consolidated\\_international\\_report\\_English.pdf](https://www.leafap.eu/wp-content/uploads/2024/04/PLC_inquiryreflection_focusgroups_consolidated_international_report_English.pdf)

[3] Kansteiner, K., Barrios, E., Avgitidou, S., Emstad, A. B., Louca, L., & Theurl, P. (2024). *Conceptual framework. PLC Facilitation*.

[4] Barrios, E., Torres-Sánchez, M., Avgitidou, S., Kansteiner, K., Theurl, P., Emstad, A. B., Gallego, M. d. M., Arcos, R. M., & Sanchidrián, C. (2024). *Learning Outcomes* (1st ed.).

[5] Stoll, L., Bollam, R., Wallace, A., & Thomas, S. (2006). *Professional learning communities: A review of the literature. Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.

[6] Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-81.

[7] Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How Professionals think in action*. New York: Basic Books.