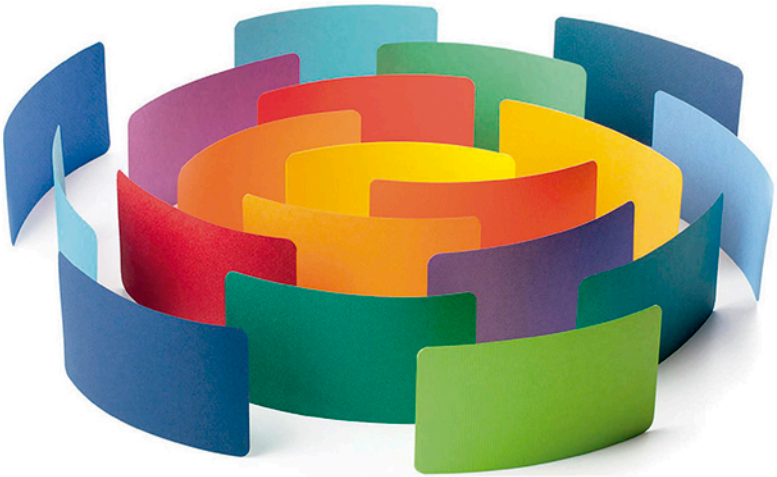
PROFESIONALISMO COLABORATIVO

Cuando enseñar juntos supone el aprendizaje de todos

ANDY HARGREAVES
MICHAEL T. 0'CONNOR



Morata

Tema: Innovación educativa

Andy HARGREAVES
Michael T. O'CONNOR

Profesionalismo colaborativo

Cuando enseñar juntos supone el aprendizaje de todos

Traducido por

Paula Carvajal/Beatriz García

Ediciones **Morata** S.L.
Fundada en 1920
Nuestra Señora del Rosario, 14, bajo
28701 San Sebastián de los Reyes - Madrid - ESPAÑA
morata@edmorata.es - www.edmorata.es

Título original de la obra:
Collaborative professionalism: when teaching together means learning for all

English language edition published by SAGE Publications of London, New Delhi, Singapore and Washington DC. Translation published by arrangement with Proprietor.

© Andy Hargreaves y Michael T. O'Connor, 2018. All rights reserved.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar, escanear o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra.

© EDICIONES MORATA, S. L. (2020)
Nuestra Señora del Rosario, 14
28701 San Sebastián de los Reyes (Madrid)
www.edmorata.es - morata@edmorata.es

Derechos reservados
ISBNpapel: 978-84-7112-986-4
ISBNebook: 978-84-7112-991-8
Depósito Legal: M-12.552-2020

Compuesto por: Ana Peláez Sanz
Printed in Spain - Impreso en España
Imprime: ELECE Industrias Gráficas, S. L. Algete (Madrid)

Imagen de la cubierta reproducida con autorización de la edición original.

Contenido

Agradecimientos vii

Prólogo ix

PARTE I. Desarrollo y diseño del Profesionalismo Colaborativo 1

Capítulo 1. La defensa del Profesionalismo Colaborativo 3

De la colaboración profesional al Profesionalismo Colaborativo, 3.—*El diseño del Profesionalismo Colaborativo,* 5.—*La cultura y el contexto del Profesionalismo Colaborativo*, 9.—*Pasos hacia el Profesionalismo Colaborativo*, 9.—*Hacerlo realidad*, 10.

Capítulo 2. Pasos hacia el Profesionalismo Colaborativo 13

Desarrollando el Profesionalismo Colaborativo, 13.—*Ei diseño de la colaboración*, 18.

Capítulo 3: Clase abierta y *Lesson Study* 25

La enseñanza en Clase Abierta, 26.—*La retroalimentación en una Clase Abierta*, 29.—*Planificación de una Clase Abierta*, 33.—*La lesson study (LS). Estudio de la lección (EL),* 36.—*Las cuatro reglas del Profesionalismo Colaborativo,* 38. 1. Antes, 38. 2. Dentro, 40. 3. Más allá, 43. 4. Al lado 44.—*Resumen*, 46.

Capítulo 4. Redes colaborativas de planificación curricular 51

La colaboración en entornos rurales, 51.—*Colaboración entre colegas*, 53.—*Centrarse en el compromiso*, 55. —*El grupo de profesores de Lengua*, 56.—*Diseño de la red, 60.—Principios de la red*, 56.—*Tecnología de redes*, 63.—*Resumen*, 64.

© Ediciones Morata, S. L.

Capítulo 5. El trabajo y el aprendizaje cooperativos 69

La consistencia de la cooperación, 70.—*El contexto de la cooperación*, 74. 1. Antes, 74, 2. Dentro, 75, Al lado, 78, Más allá, 79.—*Resumen*, 79.

Capítulo 6. La transformación pedagógica colaborativa 81

La visión de Escuela Nueva, 82.—*El aprendizaje en Escuela Nueva*, 83.—*Los profesores en Escuela Nueva*, 88.—*Impacto*, 91.—*Diseño*, 92.—*Resumen*, 96.

Capítulo 7. Comunidades profesionales de aprendizaje 101

La primera generación, 102.—*La segunda generación*, 102.—*De la segunda a la tercera generación*, 104.—*El sistema provincial*, 112.—*La investigación colaborativa en Ontario*, 113.—*Resumen*, 114.

PARTE II. Profundizando en el Profesionalismo Colaborativo..... 121

Capítulo 8. Diez principios del Profesionalismo Colaborativo 123

La autonomía colectiva, 123.—*La eficacia colectiva*, 124.—*La investigación colaborativa*, 126.—*La responsabilidad colectiva*, 127.—*La iniciativa colectiva*, 128.—*El diálogo mutuo*, 129.—*El trabajo conjunto*, 130.—*Significado y propósito comunes*, 132.—*La colaboración con los estudiantes, 132.*—Un *marco general pensado para todos*, 133.—*Resumen*, 134.

Capítulo 9. Los 4 factores del Profesionalismo Colaborativo 137

Antes, 138.—*Dentro*, 139.—*Al lado*, 140.—*Más allá*, 140.—*Resumen*, 141.—*De la colaboración profesional al Profesionalismo Colaborativo*, 142.

PARTE III. Practicando en el Profesionalismo Colaborativo 143

Capítulo 10. Practicando el Profesionalismo Colaborativo 145

¿Qué debemos dejar de hacer?, 146.—*¿Qué debemos seguir haciendo?*, 149.—*¿Qué debemos comenzar a hacer?*, 151.—*Últimas palabras*, 155.

Índice de nombres y materias 159

© Ediciones Morata, S. L.

Agradecimientos

Muchas personas han hecho posible este trabajo y nos han permitido llevarlo a buen término. Ante todo, queremos mostrar nuestro agradecimiento a la Fundación Qatar y su perspectiva global de financiación y apoyo a la investigación y el informe original sobre el que se basa este libro. También estamos agradecidos a los profesores y profesoras, a sus alumnos, directores y a todos los líderes de los cinco centros educativos y sus redes incluidas en este libro. Todos respondieron favorablemente a nuestras solicitudes para que pudiéramos observarlos en acción y nos acogieron con los brazos abiertos, ejemplificando el espíritu de colaboración profesionalidad que habíamos ido a ver.

Algunas personas clave nos proporcionaron sus experiencias, redes y generosidad al permitirnos acceder a sus diferentes lugares y nos ayudaron a interpretar lo que estábamos presenciando allí: la facultad de educación de la Universidad de Hong Kong y el Dr. Peng Liu en Hong Kong; Danette Parsley y Education Northwest en el Pacífico de los EE. UU.; Juan Cristóbal García-Huidobro del Boston College y Vicky Colbert y Laura Vega con Escuela Nueva en Colombia; Yngve Lindvig y Anders Ruud Fosnaes en Noruega; y los estudiantes de doctorado del Boston College Matt Welch y Shaneé Wangia en Ontario.

Algunos de nuestros argumentos iniciales se basan en un documento que escribimos como parte de nuestra preparación para este informe. Agradecemos a Emerald Publicación su autorización para

© Ediciones Morata, S. L.

recurrir a nuestro artículo original, que aparece referenciado en nuestras notas como:

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2017). *Cultures of profesional collaboration: Their origins and opponents.* Journal of Professional Capital and Community, 2(2), 74–85. https://doi.org/10.1108/JPCC-02-2017-0004

Nuestros principios de desarrollo efectivo de redes se exploraron primero en un artículo en coautoría del Peabody Journal of Education que aparece también en nuestras referencias:

Hargreaves, A., Parsley, D., & Cox, E. (2015). *Designing and launching rural school improvement networks: Aspirations and actualities.* Peabody Journal of Education, 90(2), 306–321. https://doi.org/10.1080/0161956X.2015.1022391

También apreciamos el trabajo de nuestros dos revisores de los informes WISE, Amanda Datnow y Ann Lieberman; el apoyo de Muhammad Salman Bin Mohamed Khair, Asmaa Alfadala y sus colegas de la Fundación WISE; y, la no menos importante labor de apoyo editorial de Desirée Bartlett, Arnis Burvikovs y el equipo editorial de Corwin por hacer que este libro sea mucho mejor de lo que podríamos haber hecho solos nosotros mismos.

© Ediciones Morata, S. L.

Prólogo

Este libro trata sobre cómo los profesores y otros educadores pueden colaborar y, de hecho, colaboran unos con otros. Junto a otros compañeros de profesión, llevo estudiando y apoyando la colaboración entre educadores desde hace 30 años. Hemos observado si los maestros de primaria emplean su tiempo fuera del aula de manera individual o de un modo colaborativo y por qué lo hacen. Hemos analizado cómo los profesores de Educación Secundaria tienden a colaborar en subgrupos separados, a menudo definidos por los departamentos de sus respectivas asignaturas. Hemos investigado sobre cuáles son los factores que generan sentimientos positivos y negativos en las relaciones de los profesores con sus compañeros. Hemos estudiado y apoyado el diseño y el desarrollo de redes de profesores en Canadá, Reino Unido y Estados Unidos. Hemos examinado con detenimiento cómo los distritos escolares pueden ayudarse unos a otros en su esfuerzo por mejorar. Incluso hemos creado un grupo formado por ministros de educación y líderes profesionales en nueve países que actúan como amigos que comparten sus puntos de vista, y que luchan por alcanzar una mayor equidad e inclusión para todos sus estudiantes.

Por tanto, he de decir que sé mucho sobre la colaboración entre educadores y sobre cómo construirla en la práctica. O al menos eso era lo que pensaba cuando me surgió una oportunidad con la WISE Foundation para llevar a cabo un proyecto de investigación de un año con relación a algún aspecto del cambio educativo. Puesto que

© Ediciones Morata, S. L.

yo sabía tanto, pensé que mi compañero Michael O'Connor y yo simplemente utilizaríamos algunos de los marcos que ya habíamos desarrollado para ponerlos en práctica ilustrándolos con un conjunto de estudios de caso internacionales. Podríamos utilizar el conocimiento del que ya disponíamos y aplicarlo a distintos sistemas.

Pero jamás habíamos estado tan equivocados. Por ejemplo, descubrimos cómo la colaboración puede variar mucho en función del país o de la cultura en la que nos encontremos. Yo debería haber sabido esto después de mi experiencia al mudarme de Inglaterra a Canadá en 1987. Como especialista joven en Inglaterra en esa época, estaba acostumbrado a que compañeros con más experiencia a sus espaldas me dijeran que mis ideas no funcionarían ni tendrían fundamento. Me pasé mi vida profesional con la sensación de que tenía que discutir y defender todo para tener la oportunidad de que algo fuera aceptado. Cuando llegué a Canadá, sin embargo, mis compañeros en la universidad y en los sistemas escolares respondían a mis ideas y sugerencias preguntándome de qué manera ellos podrían apoyarlas. Me invitaron a formar parte de redes y asociaciones, y a establecer otro tipo de colaboraciones. La mayoría de mis ideas (que ahora se volvían nuestras ideas) eran aceptadas y, de pronto, me encontré con que tenía mucho más trabajo que hacer.

Aproximadamente un año después, resultó que algo había cambiado con relación a mí. En Inglaterra, cuando yo impartía clase o daba alguna conferencia, utilizaba un lenguaje corporal animado, pero bastante brusco o cortante, un poco similar al del exprimer ministro Tony Blair. Pero en Canadá mis gestos empezaron a cambiar, y sin pararme, de hecho, a pensar al respecto, comencé a realizar movimientos más redondeados con las manos, las cuales ahora parecían invitar al otro. En el buen sentido, digamos que la colaboración se puede llevar realmente tatuada en la piel y que cambia de una cultura a otra. Son varias las cosas que hemos de tener en cuenta (por ejemplo, el estudio de la lección en Asia o las comunidades profesionales de aprendizaje en Estados Unidos) a la hora de diseñar una colaboración interesante entre docentes y adaptarla a una cultura diferente donde sea.

Otra cosa que hemos aprendido al analizar los distintos ejemplos de colaboración es que las formas en que la gente colabora van cambiando también con el tiempo. Se tornan más precisas en sus

© Ediciones Morata, S. L.

métodos, se arraigan más en relaciones profesionales más profundas y se extienden más con la práctica diaria. En su mejor forma, la colaboración se está volviendo más formal y más informal, más precisa y más omnipresente. Por los ejemplos que hemos estudiado y la literatura que hemos consultado, consideramos que ha habido cinco etapas evolutivas de colaboración profesional. Tras un largo periodo en el que la cultura de la docencia era una en la que primaba el individualismo y donde la colaboración profesional estaba prácticamente ausente, ha habido cuatro fases subsiguientes:

1. *Surgimiento:* La colaboración profesional es una alternativa al individualismo. Las investigaciones demuestran el impacto positivo de la colaboración profesional sobre el aprendizaje y la consecución de los estudiantes.
2. *Duda:* Algunas formas de colaboración profesional son consideradas demasiado débiles por su dependencia excesiva de la palabrería más que de la acción. Otras (conocidas como *colegialidad artificial*) resultan demasiado forzadas cuando se utilizan para poner en práctica mandatos de arriba abajo.
3. *Diseño:* Determinados modelos de colaboración profesional se constituyen en forma de comunidades profesionales de aprendizaje, equipos de datos, investigación colaborativa, etc.
4. *Transformación:* La colaboración profesional avanza a formas más profundas de *profesionalismo colaborativo* que son más precisas en sus estructuras y métodos; más omnipresentes, en todos los aspectos de la práctica docente, en vez de adoptar la forma de reuniones accesorias, y más enraizadas en relaciones positivas y de confianza entre toda la gente implicada.

Una característica clave de la colaboración efectiva es la peculiar combinación de orgullo y humildad. El orgullo tiene que ver con reconocer la gran competencia de uno mismo y no ser reticente al admitirla y ofrecerla. El ocultar el conocimiento de uno por ser educado o por pensar que puede ofender por mostrarse jactancioso o narcisista es falsa humildad, esto no es sino negar un conocimiento y

© Ediciones Morata, S. L.

una perspicacia valiosísimos a los compañeros y al alumnado[1] a los que ellos se deben.

La verdadera humildad consiste en reconocer que, si bien tenemos cosas importantísimas que aportar como docentes, ninguno de nosotros sabe todo. La verdadera humildad permite a los docentes que trabajan juntos hacer un fondo común con todas sus ideas y puntos de vista, con sus propios pedacitos de imperfección y conocimiento incompleto, para tratar de solucionar los misterios de cómo ayudar al alumno a aprender y desarrollarse. Permite a los líderes compartir y distribuir su liderazgo, mostrar el conocimiento y la pericia poseída por otros. Al admitir esto, al principio, a menudo no sabemos realmente que esto es parte de nuestro profesionalismo. Informarse juntos y actuar en consecuencia constituye la esencia del profesionalismo *colaborativo*.

Mentiríamos si dijéramos que no sabíamos mucho de colaboración profesional antes de empezar este proyecto y escribir este libro. Sabíamos muchísimo sobre colaboración tras tres décadas practicándola y estudiándola. Pero no sabíamos todo, y después de un tiempo nos dimos cuenta de que sabíamos mucho menos de lo que pensábamos. Hemos aprendido a valorar cuántos aspectos de la colaboración varían entre culturas y sistemas. Hemos aprendido que esta misma colaboración está creciendo y progresando en muchos lugares y evoluciona a formas más profundas de lo que llamamos profesionalismo colaborativo. Hemos aprendido muchísimo uno del otro investigando juntos, y nos damos cuenta de todo lo que debemos a quienes se mueven en este ámbito, empezando por Willard Waller en su libro *The Sociology of Teaching,* en 1932, cuyos trabajos arrojaron luz sobre muchos aspectos de este terreno antes de nosotros.

Del mismo modo, nos hemos beneficiado no solo de estudiar lo que los profesores dicen sobre cómo colaboran, sino que también hemos podido ver y escuchar nosotros mismos cómo colaboran en

[1] * Siempre deseamos evitar el sexismo verbal, pero también queremos alejarnos de la reiteración que supone llenar todo el libro de referencias a ambos sexos. Así pues, a veces se incluyen expresiones como “niños y niñas”, “alumnos y alumnas” y otras veces se utiliza el masculino en general o algún genérico como profesorado y alumnado *(N. del E.)*

© Ediciones Morata, S. L.

la práctica, desde las montañas de Colombia, pasando por los bloques de pisos de Hong Kong, hasta las comunidades remotas de Canadá y el Noroeste del Pacífico de Estados Unidos. Hemos tenido que aprender a escribir sobre esto con un estilo diferente al que estábamos acostumbrados en nuestra vida académica, ahora somos tanto escritores de revistas como investigadores universitarios, pues el objetivo es que nuestro trabajo no es solo un informe preciso, sino un acto de compromiso por medio de la enseñanza. Hemos tenido que escribir peor antes, para luego escribir mejor. Y todavía estamos intentando ayudarnos el uno al otro a mejorar, al igual que sabemos que ustedes también persiguen lo mismo. La colaboración nos puede hacer mejores escritores, docentes, investigadores y todo tipo de profesionales. No obstante, no todo tipo de colaboración será la adecuada para la tarea concreta ante la que estemos o el tiempo que nos envuelva.

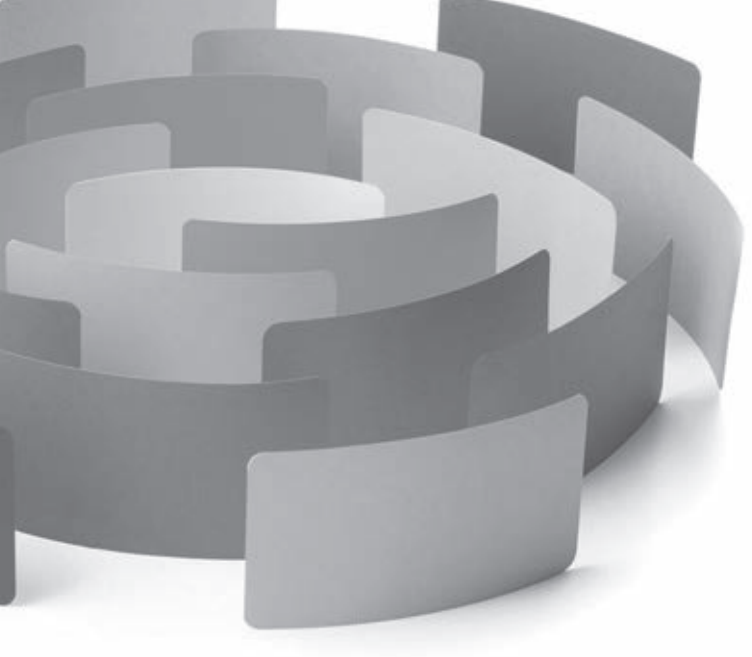
Deseamos de corazón que el presente libro despierte en los lectores los distintos tipos de colaboración que existen y que los ayude a ver algunas de las extraordinarias prácticas colaborativas que nosotros ya hemos visto. Deseamos realmente que este libro ayude a los lectores a conocer con mayor profundidad y de manera deliberada los elementos de diseño de las distintas formas de colaboración con que contamos. Nos hemos esforzado al máximo por profundizar en las culturas, en las redes y en los sistemas que preceden y rodean estos diseños colaborativos, para que así quienes se adentren en estas páginas puedan estar más alerta y se vuelvan más expertos a la hora de hacer llegar las prácticas colaborativas de un lugar a otro. También, por medio de las inspiradoras prácticas que presentamos, no deseamos sino que usted, lector, se sienta inspirado a colaborar de manera más efectiva con todos aquellos compañeros de profesión que le rodean, pues es la forma de conseguir que los estudiantes se desarrollen, crezcan, evoluciones y brillen.

Andy Hargreaves
Boston College, diciembre de 2017

© Ediciones Morata, S. L.

PARTE I

Desarrollo y diseño del Profesionalismo Colaborativo



1

La defensa del Profesionalismo Colaborativo

DE LA COLABORACIÓN PROFESIONAL AL PROFESIONALISMO COLABORATIVO

La colaboración es la nueva recomendación para la innovación y la mejora. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos la fomenta con firmeza, muchos sindicatos de profesores la apoyan, y cada vez más y más gobiernos van reconociendo su importancia. La prueba de que, en términos generales, la colaboración profesional beneficia tanto a los estudiantes como a los profesores, se ha vuelto casi irrefutable. La colaboración profesional impulsa

© Ediciones Morata, S. L.