

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE PROFESIONAL Y SU RELACIÓN CON LA ESCUELA NAVAL

Fernando Tagle Valle*

Resumen

En los últimos años se ha desarrollado un concepto de establecimientos educacionales denominado Comunidades de Aprendizaje Profesional, en inglés Professional Learning Communities (PLC). Estas organizaciones se caracterizan porque sus procesos educacionales no incluyen sólo a los alumnos sino a todos los miembros del plantel. El presente ensayo resume un trabajo que describe las PLC de acuerdo con la literatura existente, relacionando sus características con la Escuela Naval para determinar si esta podría ser considerada como tal.

Palabras clave: Educación, Escuela Naval, aprendizaje profesional, PLC.

La Escuela Naval Arturo Prat es el establecimiento educacional encargado de formar a los futuros oficiales de la Armada de Chile. En ella, los cadetes reciben una educación integral que abarca el ser, el saber y el saber hacer (Sims, 2015). Todos los miembros del plantel involucrados en este proceso de aprendizaje trabajan para un propósito común: la formación de los hombres y mujeres que deberán ejercer el mando dentro la institución.

En el contexto educacional es posible agrupar a los establecimientos de educación superior en diferentes tipos de acuerdo con sus características. Este ensayo discute hasta qué punto la Escuela Naval podría ser considerada una Comunidad de Aprendizaje Profesional (PLC), organizaciones en las que los procesos educacionales no incluyen sólo a los alumnos, sino que a todos los miembros del plantel. Para efectuar la relación entre la Escuela Naval y una PLC, el ensayo considera literatura referente a las características de este tipo de establecimientos educacionales y las perspectivas de un grupo de profesores y ex

oficiales del plantel, quienes en el momento de las entrevistas se encontraban ejerciendo este puesto.

El concepto de una PLC

Como se mencionó anteriormente, las PLC son organizaciones en las que los procesos educacionales consideran a todos los miembros del establecimiento. La palabra comunidad se refiere a que los procesos de aprendizaje son enfrentados como organización en su conjunto y no de forma exclusiva entre profesores y alumnos, requiriendo de un liderazgo distribuido y de un trabajo colaborativo (Stoll, 2011; Bolam et al., 2005). Para lograr esto, en una PLC es fundamental que existan los espacios necesarios para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales junto a una cultura y una estructura organizacional que permitan potenciar su capacidad adaptativa en todos los niveles (Stoll et al., 2006; Eicholz, 2014). Lo anterior, principalmente en momentos de tensión y desequilibrio.

* Teniente 1°. (ftagle@gmail.com).



■ Figura 1. Liderazgo en una PLC (Stoll, 2011).

La cultura de un establecimiento de este tipo considera su espacio físico como el mejor lugar para el crecimiento profesional de sus miembros (Stoll et al., 2006). En este sentido, el liderazgo en una PLC debe poner énfasis en las relaciones interpersonales y en los procesos de mejora de la organización (ver figura 1).

Los aspectos clave en el proceso de desarrollo de una PLC, son el tiempo para permitir la colaboración entre los miembros del plantel, los recursos económicos para promover un ambiente de aprendizaje y los espacios que permitan desarrollar actividades colaborativas (Stoll et al., 2007). Su evaluación y sostenimiento en el tiempo también son importantes, debiendo generarse discusiones constructivas en distintos niveles de la organización. En palabras de Riley (2013), "ampliando el espacio a un lugar en base a interacciones, comunicación y relaciones interpersonales" (p. 4). Los procesos de evaluación deben medir los resultados de la organización desde la perspectiva de sus alumnos, pero también de acuerdo con el grado de perfeccionamiento y

compromiso de sus profesores y del personal administrativo.

Características de una PLC y su relación con la Escuela Naval

Una PLC debe cumplir con ocho características particulares. La fuerza e importancia de cada una responde directamente al contexto del establecimiento educacional (Stoll et al., 2006). La presente sección describe estas ocho características y las relaciona con la Escuela Naval A.P.

■ Valores y visión compartidos

➤ PLC: Debe estar centrada en el aprendizaje de los alumnos, pero existiendo una cultura de perfeccionamiento para todos los miembros del plantel. Los valores del establecimiento educacional deben ser compartidos por todos sus miembros.

➤ Escuela Naval: Sus miembros comparten valores y virtudes que son parte de la cultura y el *ethos* de la organización. Estos valores se enseñan y transmiten a los cadetes en clases teóricas y actividades extracurriculares como parte de su formación integral. Para oficiales y profesores compartir una visión respecto a la importancia de estos valores y virtudes constituye un factor de compromiso con el desarrollo de una educación integral, lo cual es necesario ya que en sus respectivas áreas de desempeño representan un ejemplo para el cuerpo de cadetes.

■ Responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos

➤ PLC: El personal que conforma una PLC debe estar involucrado en el aprendizaje de los alumnos, considerando esta tarea como colectiva y no ajustada exclusivamente a las responsabilidades de sus puestos y roles.

- Escuela Naval: Entre los diferentes departamentos existe una responsabilidad colectiva enfocada en la educación integral de los alumnos. En el caso de los oficiales, esta relación se materializa en torno a la planificación y control de las actividades que efectúan los cadetes. Desde la perspectiva de los profesores, su rol como educadores abarca un contexto más amplio que el de sus respectivas asignaturas. El profesor de la Escuela Naval debe comprender que en la formación del cadete todas las áreas de desarrollo son importantes, debiendo mantener una comunicación fluida con los oficiales de división de sus alumnos.
- **Colaboración enfocada en el aprendizaje**
 - PLC: Debe existir trabajo en equipo. Los miembros del plantel, independiente de sus áreas de desempeño, deben colaborar entre sí.
 - Escuela Naval: La dotación de la Escuela Naval se encuentra conformada por oficiales, gente de mar, profesores civiles, personal administrativo, personal de apoyo y cadetes. Para entregar una educación integral a estos últimos, el establecimiento trabaja con un sentido de responsabilidad colaborativa donde el eje de las acciones lo representa la formación de los cadetes. No obstante lo anterior, las acciones colaborativas entre los diferentes miembros del plantel podrían mejorar si existiese una interacción más directa entre sus miembros, aumentando el tiempo y fortaleciendo los espacios para este tipo de actividades. Esta falta de interacción se debe, por un lado, a los diferentes roles de cada departamento del plantel, los cuales en sus actividades diarias muchas veces no requieren establecer relaciones directas con personal de otros departamentos. Por otro lado, la extensión de la jornada y los diferentes horarios de las actividades académicas, deportivas, profesionales, militares y culturales, hacen que muchas veces exista sólo una interacción informal durante actividades extracurriculares.
- **Aprendizaje profesional de la organización y de sus miembros**
 - PLC: El perfeccionamiento profesional de los integrantes del plantel debe ser parte de la cultura del establecimiento.
 - Escuela Naval: En los últimos años se comenzó a efectuar actividades de desarrollo profesional para sus profesores, con seminarios y charlas conducidas por miembros del plantel. En este sentido, el proceso de acreditación contribuyó a facilitar el perfeccionamiento de los profesores considerando que es una responsabilidad tanto individual como de la organización. Respecto a los oficiales de división, salvo el curso de capacitación pedagógica online que se requiere para ejercer como profesor en la institución, no existen procesos formativos que contribuyan a generar un aprendizaje profesional en esta área de desempeño. A diferencia de lo que ocurre en la carrera naval donde existen diferentes calificaciones que se deben cumplir para ejercer determinados puestos operativos, el oficial de división de la Escuela Naval basa su aprendizaje principalmente en sus experiencias personales.
- **Espacios para discusiones profesionales**
 - PLC: Debe darse valor a los espacios de discusión que consideren observación mutua y *feedback* de los alumnos para el perfeccionamiento del plantel.
 - Escuela Naval: Dentro de cada departamento existen espacios para discusiones profesionales de forma frecuente, principalmente en el departamento ejecutivo y en el de educación, con reuniones semanales donde se discuten diferentes perspectivas acerca de la formación integral de los cadetes. A su vez, en la fase de planificación, coordinación y análisis de las actividades, normalmente se discute entre oficiales de los diferentes departamentos los mejores cursos de acción a seguir. Desde la perspectiva de los procesos de educación, en los últimos 10 años se ha comenzado a dar una mayor relevancia a estas actividades de discusión y *feedback*. Específicamente en el área académica, este *feedback* se

entrega de forma directa a los profesores por parte de una unidad del departamento de educación que participa como oyente en clases específicas, efectuando un análisis constructivo de las actividades docentes efectuadas.

■ **Adaptación al cambio, redes y convenios**

➤ PLC: La organización debe estar abierta a efectuar cambios y a tomar riesgos. Debe existir una apertura a establecer convenios y redes con otras instituciones que potencien el aprendizaje.

➤ Escuela Naval: Como parte de los procesos educacionales del cuerpo de cadetes, en algunos casos la Escuela Naval ha enfrentado cambios que han requerido una capacidad adaptativa a nuevas exigencias, como el ingreso de la mujer, los procesos de acreditación, las motivaciones de la juventud actual y los requerimientos que demanda la institución en la formación de los futuros oficiales. En este sentido, el ingreso de la mujer el año 2007 rompió ciertos paradigmas existentes, demostrando que, independiente de los resultados previos, existen procesos de cambio que pueden generar resultados muy positivos. De la misma forma, la acreditación exigió adaptarse a una serie de normas y regulaciones que con el tiempo han contribuido a mejorar los procesos de formación académica de sus alumnos. Respecto a las redes y convenios, actualmente existen con organizaciones de diferentes ámbitos como el académico, el deportivo y el cultural, aumentando el espectro de actividades de calidad dentro de la formación integral de los cadetes.

■ **Identificación con el establecimiento**

➤ PLC: Los miembros del plantel deben sentir que trabajan como organización y no sólo como individuos, formando parte de un gran equipo.

➤ Escuela Naval: Dentro de los oficiales de la Armada de Chile existe una fuerte identificación con la Escuela Naval, lugar en el que no sólo se recibe una formación profesional y militar sino también se experimentan y desarrollan

importantes vivencias personales. En este sentido, uno de los elementos más importantes para incrementar el sentido de pertenencia con el plantel lo constituyen los seleccionados deportivos, generando una identificación que se mantiene inclusive después de egresar. Desde la perspectiva de los profesores y empleados civiles también existe un alto grado de identificación con el plantel, existiendo muchos casos donde pueden llegar a cumplir 10, 20, 30 o inclusive más años trabajando en la formación de los cadetes. El concepto de cadete al centro, el cual significa que todos los miembros del plantel deben considerar los procesos de instrucción de cadetes como el centro y propósito principal de la organización, constituye a su vez un elemento de identificación con el establecimiento. Lo anterior, especialmente en los departamentos que no tienen interacción directa con los cadetes, haciéndolos partícipes de la función principal de la Escuela Naval.

■ **Confianza, respeto y apoyo mutuo**

➤ PLC: El personal debe desarrollar relaciones interpersonales basadas en la confianza, con altos estándares morales.

➤ Escuela Naval: Las relaciones interpersonales y el trato entre oficiales, gente de mar, profesores, personal administrativo, personal de apoyo y cadetes es siempre respetuoso. Las actividades de los cadetes requieren del trabajo en equipo por parte de los miembros del plantel, en un ambiente donde la camaradería y la confianza son sumamente importantes. Para el personal civil que trabaja en la Escuela Naval, la jerarquía y el contexto militar de una escuela matriz no generan complicaciones en sus relaciones interpersonales. De hecho, en muchos casos contribuyen a establecer una comunicación más directa y colaborativa, basada en la confianza y el respeto, permitiendo el espacio para que a cada nivel sus miembros tengan capacidad de tomar decisiones.

Conclusiones

Si bien en la Escuela Naval es posible encontrar las ocho características de una PLC, seis son claramente apreciables y se encuentran presentes de forma transversal en la totalidad de los miembros del plantel, mientras que dos se manifiestan en menor medida dentro de la organización: la colaboración enfocada en el aprendizaje y el aprendizaje profesional de la organización y de sus miembros.

Respecto a la colaboración enfocada en el aprendizaje, en la Escuela Naval faltan tiempo y espacios para el desarrollo de actividades colaborativas entre personal de diferentes departamentos del plantel, las cuales sólo existen de forma interna en oficiales, profesores y entre el departamento ejecutivo y el de educación. En la misma línea, la característica de aprendizaje profesional de la organización y de sus miembros se puede apreciar en los profesores y de forma puntual en el personal civil de otros departamentos, no existiendo procesos de calificación y desarrollo profesional para los oficiales y gente de mar que se desempeñan en el establecimiento.

En la perspectiva de los participantes, la Escuela Naval podría ser considerada una PLC donde el aprendizaje de los cadetes constituye el propósito principal de todos los

miembros del plantel. No obstante, existen aspectos que permiten apreciar la falta de algunos recursos para el perfeccionamiento y desarrollo profesional de todos sus miembros, especialmente oficiales y gente de mar. La identificación con el establecimiento educacional es una herramienta clave para la efectividad de la organización y representa una de las fortalezas de la Escuela Naval como plantel. Este sentido de pertenencia podría contribuir al desarrollo de la Escuela Naval como PLC, transformando los espacios físicos destinados a la formación del cuerpo de cadetes en un lugar de aprendizaje y perfeccionamiento para todos sus miembros.

Es importante mencionar que la Escuela Naval debe ser analizada como una escuela de formación matriz, donde existe una estructura militar y un régimen que se basa en la disciplina. Si bien dada la extensión de este trabajo no se analizó este aspecto en profundidad, la falta de actividades colaborativas entre diferentes departamentos puede responder a la estructura militar del plantel. En base a esto, si la Escuela Naval decidiese en el futuro convertirse en una PLC donde el aprendizaje no se centre sólo en los cadetes sino en todos sus miembros, su organización jerárquica debiese ser tomada en cuenta adaptando este concepto al de una PLC naval.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., and Wallace, M., with Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A., and Smith, M. (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. DfES Research report RR637, University of Bristol.
2. Eichholz, J. (2014). *Adaptive Capacity. How organizations can thrive in a changing world*. Lid Publishing Inc.
3. Riley, K. (2013). *Leadership of Place. Stories from schools in the US, UK and South Africa*. Bloomsbury Academic.
4. Sims, E. (2015). *El Ejercicio del Mando*. Cátedra de Mando, Escuela Naval "Arturo Prat".
5. Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A. and Hawkey, K. (2006). *Professional Learning Communities: Source Materials for School Leaders and other Leaders of Professional Learning*. DfES-0187-2006.
6. Stoll, L. and Seashore, K. (2007). *Professional learning Communities. Divergence, Depth and Dilemmas*. McGraw-Hill Education.
7. Stoll, L. (2011). *Leading Professional Learning Communities*, in Robertson, J. and Timperley, H., *Leadership in Learning*. SAGE.