

LIDERAZGO DESDE LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA: LA EXPERIENCIA DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE EN ECUADOR

Evelyn Jaramillo
María Troya

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo mostrar los fundamentos científicos y evidenciar el impacto del modelo educativo Comunidades de Aprendizaje en Ecuador. Especialmente, de qué manera ha influido en la visión de liderazgo educativo y su repercusión a nivel de rendimiento y convivencia, desde las voces de sus principales actores: la comunidad. Para ello, se toma como referencia las experiencias vividas en los centros educativos ecuatorianos que implementaron el modelo. Para la consecución de los objetivos, el artículo se basa en una investigación exhaustiva, basada en la metodología comunicativa crítica, porque pretende no solo describir y explicar la realidad, sino también estudiarla para transformarla. El presente artículo obtendrá su importancia, en la medida en que sea tomado como una guía por aquellos profesionales que deseen investigar acerca de las acciones y estrategias que provocan una transformación social a favor de una mejor educación.

Palabras clave

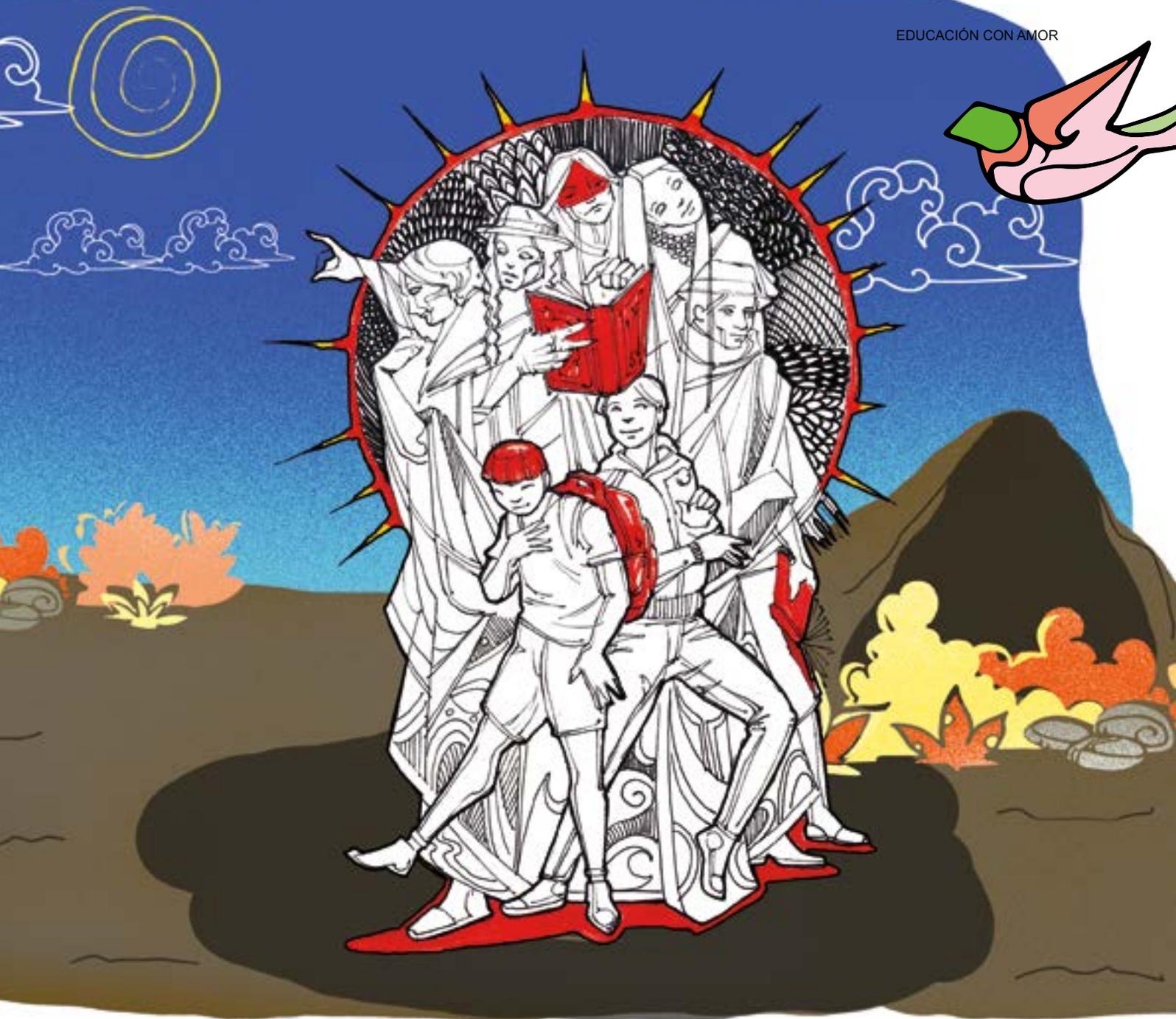
Transformación Educativa, Liderazgo dialógico, Comunidades de aprendizaje.

Abstract

The objective of this article is to show the scientific basis and to demonstrate the impact of Learning Communities in Ecuador. Specially, how the vision of educational leadership and its impact on the level of performance and coexistence, have influenced from the voices of their main actors: the community. Thus, it takes as reference the experiences lived by the Ecuadorian schools that implement the model. To achieve the objectives, the article is based on exhaustive research, based on critical communicative methodology, because it aims not only to describe and explain reality, but also to study it in order to transform it. The present article will obtain its importance, insofar as it is taken into account as a guide by those professionals who wish to investigate about the actions and strategies that provoke a social transformation in favor of a better education.

Key words

Educational innovation, Dialogical leadership, Learning communities, Educational transformation.

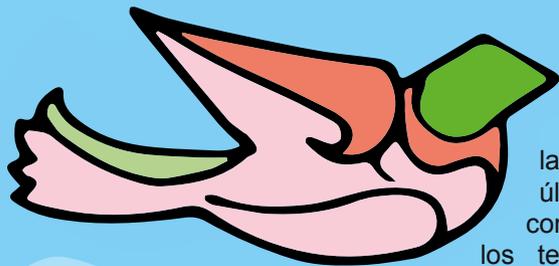


INTRODUCCIÓN

Los niños iniciaban sus primeras horas de clase a las 7 de la mañana. “Vamos a hacer una actividad”, dice el profesor de matemática. “Ustedes” – señalando a los niños de la primera fila, “los más aplicados de la clase, formen un grupo, y los demás hagan grupo por afinidad”. Mientras las y los alumnos juntan sus sillas el profesor entrega la hoja de trabajo y explica que quienes finalicen más rápido tendrán puntos extras. La hoja de ejercicios era algo incomprendida por los alumnos; mientras

resolvían, el ambiente del aula se tornó tenso con las advertencias sobre la “copia” entre grupos y el tiempo que les restaba para resolver el trabajo. Los niños del grupo formado por el docente finalizaron la tarea, entregaron su hoja, que fue revisada al instante y que obtuvo la calificación alta y puntos extras, mientras el resto de estudiantes intentaba resolver los problemas sin conseguir resultados y sin la posibilidad de preguntar al docente.

Lo anterior, es una escena muy frecuente que la hemos vivido mientras formábamos parte del sistema educativo. Esta visión tradicional desde la que ha sido pensado el sistema ha permanecido inmutable a lo largo del tiempo. Este modelo impositivo, que parte



desde la autoridad, que tiene la primera y última palabra con respecto de los temas de gran importancia, desplaza el protagonismo no solo de los docentes sino de los estudiantes y de la comunidad que forma parte de las instituciones educativas. Y del mismo modo, esta escala jerárquica logra reproducirse en el salón de clase en el que el docente tiene la palabra y el alumnado es un recipiente que recibe todos los conocimientos sin posibilidad de cuestionar; es así que la escuela sigue un modelo caduco con una perspectiva incongruente a las necesidades de la sociedad actual en la que vivimos.

En ese sentido, es necesario plantear alternativas que se ajusten a las nuevas dinámicas de la sociedad y de las necesidades de las y los estudiantes, porque la enseñanza y el aprendizaje tienen su razón de ser en las interacciones que se establecen con las personas que conforman su entorno (Aubert, A., Flecha, A., García, C., Flecha, R., Racionero, S., 2008, p.132).

En el presente artículo, daremos a conocer brevemente los fundamentos que construyen Comunidades de Aprendizaje, como un modelo que rompe formas de imposición a través del diálogo igualitario. Así mismo, acercándonos al campo específico de su implementación en Ecuador, evidenciaremos de qué manera ha impactado en la visión de liderazgo educativo y su repercusión a nivel de rendimiento y convivencia, desde las voces de sus principales actores: la comunidad.

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE: UN MODELO QUE PROMUEVE EL DIÁLOGO IGUALITARIO

Comunidades de Aprendizaje es un modelo educativo que nace de Includ-ed, una extensa a partir

investigación científica del Programa Marco de Investigación de la Comisión Europea, desarrollada por el grupo de investigación Community of Research on Excellence for All (CREA) de la Universidad de Barcelona. Su objetivo fue identificar prácticas educativas que contribuyen a la cohesión social y al éxito en la educación. A partir de allí, establecen siete Actuaciones Educativas de Éxito, las mismas que tienen un impacto favorable en el aprendizaje y en la convivencia escolar, independientemente del contexto en el que se practiquen. Este modelo surge como una propuesta democrática para revertir la desigualdad y promover la cohesión social mediante una educación participativa de la comunidad, que se concreta en todos sus espacios (Elboj, C., Puigdemívol, I., Soler, M., & Valls, R., 2002, p.70). Su fundamento teórico se asienta en el aprendizaje dialógico, el mismo que se construye a partir de siete principios: diálogo igualitario, transformación, solidaridad, igualdad de diferencias, inteligencia cultural, dimensión instrumental y creación de sentido.

Comunidades de Aprendizaje ofrece una mirada renovadora porque a través del diálogo igualitario rompe con la lógica atravesada por fuertes relaciones de poder y propicia la corresponsabilidad de distintos actores que conforman la comunidad educativa, comúnmente invisibilizados en espacios de participación y la toma de decisiones.

En un documento elaborado por Rivas-Vaciamadrid¹, un municipio español de la provincia y Comunidad de Madrid, se menciona que:

¹ Tomado de: <http://www.webcitation.org/77vLnuOQ>



“El proyecto de Comunidades de Aprendizaje (...) toma como referencia las experiencias que se han llevado a cabo en otros países. Las primeras Comunidades de Aprendizaje se realizaron en grupos de educación de adultos y secundaria, para irse extendiendo a primaria e infantil” (2019, p. 128).

Desde las diversas aristas de este modelo, se fomenta el desarrollo de un liderazgo escolar compartido; es decir, que se distribuye de manera igualitaria la participación de los alumnos, alumnas, docentes, directivos, familiares y la comunidad (vecinos, organizaciones barriales, voluntarios, universitarios, etc.) con la finalidad de trabajar por un mismo propósito que es la transformación del centro educativo y la comunidad.

En este modelo, el diálogo e interacción, son dos de los elementos fundamentales con los que se configura el trabajo de Comunidades de Aprendizaje. El diálogo igualitario se construye sobre la base de este planteamiento que tiene su sustento teórico en contribuciones de Paulo Freire y Jürgen Habermas. Freire propone la perspectiva dialógica como una posibilidad de integrar a toda la comunidad que conforma el contexto en el que está inserto el estudiante ya que influye directamente en su aprendizaje (Flecha & Puigvert, 2002, p.14). Por su parte, Habermas, en la Teoría de la Acción Comunicativa, muestra que todas las personas poseemos habilidades para comunicarnos y de actuar en nuestro entorno. En ese sentido, para entender su importancia en el modelo de liderazgo dentro del centro educativo, se debe tomar en cuenta:

“El diálogo igualitario ocurre siempre que se tienen en cuenta las contribuciones de todas las personas que participan en él. Todos han tener la misma oportunidad de hablar y de ser escuchados, siendo que la fuerza está en la calidad de los argumentos, en el sentido de lo que se defiende, y no en la posición jerárquica de quien habla. Es decir, todas las contribuciones son válidas, independiente de quién habla y de su función, origen social, edad, sexo, etc.”²

Iniciando por el directivo, cambian las lógicas de trabajo al igual que la relación con familiares, estudiantes y docentes; pues desde el comienzo de la transición de centro educativo a Comunidad de

Aprendizaje, la participación de todos los actores es sustancial para dar los primeros pasos. En un primer momento deben conocer el modelo a través de un proceso de sensibilización, donde son informados y son aclaradas sus dudas; posteriormente se reúne toda la comunidad educativa para tomar la decisión de convertirse en una Comunidad de Aprendizaje.

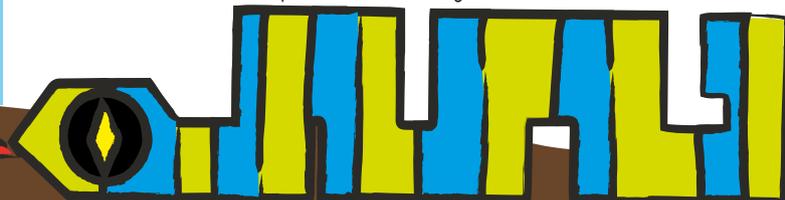
Al ser acordada la decisión, la comunidad reflexiona acerca de con qué escuela o educación sueña. La ceremonia de Sueños es uno de los eventos que están llenos de mucha ilusión por pensar una escuela diferente donde todas las opiniones son tomadas en cuenta. A través de comisiones mixtas, se establece un espacio de análisis sobre los sueños y se fijan prioridades de acuerdo a las necesidades y recursos de la escuela. A partir de esta selección, las comisiones mixtas trabajan en una planificación para poder alcanzar con los sueños planteados.

“ (...) Las decisiones sobre la planificación del trabajo se acuerdan entre toda la comunidad y cada una de las comisiones que se establecen para trabajar sobre las prioridades elegidas también tienen un carácter mixto, es decir, que son compuestas por profesorado, familiares, alumnado, voluntariado, miembros de asociaciones locales, asesores y asesoras. Además, en todas las comisiones se tiene en cuenta la diversidad cultural. Con esta organización, se hace posible que todos los miembros de la comunidad (...) tomen parte activa en las decisiones educativas que se adopten y se responsabilicen de su puesta en práctica y posterior valoración” (Flecha, R., Padrós, M., Puigdemívol, I., 2003, p.6).

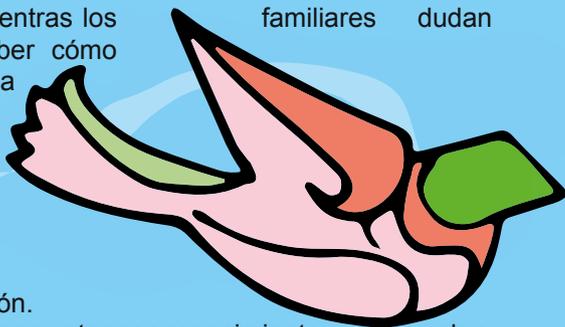
Si bien los sueños y el trabajo conjunto de toda la comunidad por hacerlos realidad es uno de los procesos que constituye este proyecto, las Actuaciones Educativas de Éxito (AEE) permiten involucrar a la comunidad con la escuela, generar espacios más amigables a nivel de convivencia, mejorar los resultados de aprendizaje y el afianzamiento del compromiso de todos los actores por una educación transformadora. Como se mencionó anteriormente, son siete: Grupos Interactivos, Tertulias Dialógicas, Biblioteca Tutorizada, Formación de Familiares, Participación Educativa de la Comunidad, Modelo Dialógico de Prevención y Resolución de Conflictos y Formación Pedagógica Dialógica.

Comunidades de Aprendizaje: transformando la calidad educativa en Ecuador.

² Tomado de: <http://www.webcitation.org/77vkhWPEG>



“Buen día a todos los familiares, queremos darles breves explicaciones de la actividad que tenemos preparada para este día con sus niños y niñas. El día de hoy tenemos Grupos Interactivos, en cada clase hemos conformado grupos heterogéneos. En cada uno, debe haber un voluntario”, comenta una docente mientras los familiares dudan por no saber cómo ayudar a los niños y niñas, y se miran unos a otros con



preocupación.

“No es preciso que tengan conocimientos sobre la materia”, menciona la profesora, “su papel dentro de cada grupo es propiciar la interacción entre estudiantes”.

Mientras se llevaba a cabo Grupos Interactivos, los familiares manejaban cada actividad con fluidez, aprendían de sus hijos, sus compañeros; pero sobre todo, aprendían con ellos. Al finalizar, se abre un espacio de retroalimentación donde ellos pueden opinar sobre la actividad. “Qué bien que a nosotros también nos involucren en el aprendizaje de nuestros hijos para poder saber qué hacen”, comenta Gladys Tipantuña, madre de familia mientras felicita al docente sobre su gran labor dentro del aula con los estudiantes.

Así se vive regularmente el ambiente dentro de un centro educativo que decidió convertirse en una Comunidad de Aprendizaje, donde existe una constante interacción entre alumnos, voluntarios, familiares y maestros encargados de construir un proceso de enseñanza – aprendizaje en conjunto. En nuestro país, Grupo FARO inició la implementación del modelo en 2017, en convenio con el Ministerio de Educación, con el financiamiento de Tinker Foundation y el apoyo metodológico de Natura y CREA. Actualmente existen 14 Comunidades de Aprendizaje (ocho en la provincia de Manabí y seis en Pichincha); el proceso se ha desarrollado gracias al compromiso de toda la comunidad educativa.

En varios casos, la visión de liderazgo ha cambiado con ayuda del modelo, pues con el principio del diálogo igualitario se generan dinámicas más inclusivas en términos de

participación de la comunidad en la enseñanza y en las relaciones horizontales que se establecen entre directivos, docentes y comunidad. Así lo confirma Milton Chancosi, director del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe (CECIB) Cayambe:

“(…) Creo que sí ha involucrado mucho Comunidades de Aprendizaje en que todas las opiniones sean válidas, aunque a uno de pronto no le cuadre. En ese sentido, creo que sí ha tenido injerencia para que el trabajo en equipo sea muy horizontal, más no solamente ligado a lo que yo dispongo, todos tienen su punto de vista, todos tienen su criterio paralar de manera consensuada a un acuerdo con mayor éxito”.

Siguiendo la misma línea de ideas, Beatriz Franco, directora de la Unidad Educativa Daniel Acosta Rosales de Manabí, considera que la comunidad debe ser partícipe en los asuntos que se refieren a la dirección de la institución:



“ (...) Comunidades de Aprendizaje es una oportunidad que me ha permitido fortalecer el liderazgo a través de nuevas formas de dirigir el centro con la ayuda de los docentes, estudiantes y voluntarios, el que todos trabajemos para un solo fin dirigido a mejorar la calidad de aprendizaje (...) ”

Así mismo, el hecho de propiciar el involucramiento de la comunidad ha roto barreras sobre el imaginario del trabajo que desempeña el directivo y el docente con los estudiantes, pues de esta manera se genera un reconocimiento hacia la labor del docente que anteriormente era desvalorizada, así lo enfatiza Blanca Villacís, directora del Centro de Educación Inicial (CEI) Patricio Romero Barberis de Quito:

“(Al involucrar) más a los representantes de los estudiantes como a los miembros de la comunidad para realizar actividades en conjunto, se revaloriza nuestra labor institucional en todos los aspectos: social, pedagógica, deportiva, riesgos, disciplina, salud, bienestar, etc. Así como el reconocimiento de la importancia del nivel inicial en la vida de los niños”.

Desde la perspectiva del docente es interesante conocer cómo ha percibido este cambio en la forma de llevar el liderazgo; de un plano impositivo hacia uno más democrático y consensado basado en el diálogo igualitario. Así lo explica José Bermeo, docente de la Unidad Educativa Siglo XXI Luis Felipe Chávez, de Manta.

“Anteriormente no se permitía al docente dar una opinión sino era la autoridad la que la decidía y planteaba las situaciones y eso se quedaba como tal, en ese sentido (ahora) hay acuerdos (...) consenso, diálogo, apertura (...)”.

Simultáneamente, el desarrollo de distintas Actuaciones Educativas de éxito ha impactado favorablemente en el rendimiento académico, la convivencia entre estudiantes, docentes, directivos y ha restablecido la relación entre la escuela y la familia. El hecho de contar con un espacio de reflexión donde prevalece el diálogo igualitario y el alumnado pueda decir lo que piensa sobre el texto en relación con su vida cotidiana ha ayudado mucho a crear en el salón de clase un ambiente de confianza y respeto donde cada opinión y aporte es muy valioso. En el marco de la evaluación de impacto que lleva a cabo

Grupo FARO³, Bertha Salguero, docente de cuarto año de Educación General Básica de la Institución Educativa Francisco Zurita Guayasamín, se refiere a los cambios evidenciados a partir del incremento de Tertulias Dialógicas con sus estudiantes:

“El grupo tiene mayor seguridad y confianza al hablar, su expresión es fluida, amplia y coherente. Son creativos, soñadores e imaginarios. Les gusta leer y participar. Exponen ideas diferentes pero en forma organizada. Eligen el cuento para debatir por párrafos lo que quiere decir que tienen libertad de expresión. El moderador de igual manera es elegido libre y voluntariamente. Sin exigencia alguna, él mismo es (quien) dirige el debate y concede la palabra. Los participantes exponen sus ideas claramente y por turno, no esperan que el docente les dé órdenes. Los otros niños piden la palabra al moderador para expresar sus opiniones, todo esto con respeto a todo lo expresado”.

Del mismo modo concuerda Ximena Armas, docente de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Mushuk Pakari:

“Se ha motivado la participación y se ha elevado el autoestima, se ha mejorado la argumentación y la expresión de sentimientos íntimos (...) cada estudiante tiene algo que contar, mucho se guardan, preocupaciones, problemas, dudas que no se exponen, pero mediante la tertulia ellos pueden compartir, desahogarse (...) me siento muy conmovida porque conozco a los estudiantes mejor, sus necesidades e inquietudes y pienso que falta mucho por descubrir.”

Por otro lado, grupos interactivos potencian el principio de solidaridad, en el que cada estudiante, desde sus habilidades, aporta al grupo y brinda apoyo a quienes tienen necesidades educativas. Además, este principio de solidaridad es enriquecido con la ayuda de los familiares y voluntarios que brindan las condiciones necesarias para que la actividad se desarrolle de manera colectiva.

El acercamiento de voluntarios y familiares a las actividades desarrolladas en clase brinda confianza y seguridad a los estudiantes. Así lo menciona Wendy, estudiante del CECIB Cayambe “cuando estamos con los adultos, escuchan lo que opinamos, y piensan cómo resolver problemas”. “Nos sentimos felices porque pasamos más tiempo con ellos, nos enseñan

3 Con el objetivo de evidenciar los efectos de las Actuaciones Educativas de Éxito en el aprendizaje de los estudiantes, Grupo FARO lleva a cabo un proceso de evaluación de impacto, durante un año lectivo, en el cual se incrementa la frecuencia de aplicación de Tertulias Dialógicas y Grupo Interactivos en un aula.



“Hay un apoyo pedagógico entre el personal y las autoridades, ayuda mutua entre las necesidades de aulas, estrategias y técnicas de aprendizaje”.

En sí, Comunidades de Aprendizaje aporta aspectos positivos a nivel profesional y personal en la vida de los docentes como lo manifiesta Magdalena Chavarría de la Unidad Educativa Jorge Washington:

más cosas que no sabemos (...)
Ellos también aprenden de lo que hacemos”, menciona Mateo, estudiante del mismo centro educativo.

“Comunidades de Aprendizaje, a nivel profesional, me permiten soñar en una nueva educación, construir nuevos aprendizajes para los estudiantes. Así también, motivar para que los padres de familia, docentes y la comunidad en general se unan a este sueño en que todos aprendan y que todo se puede lograr juntos”.

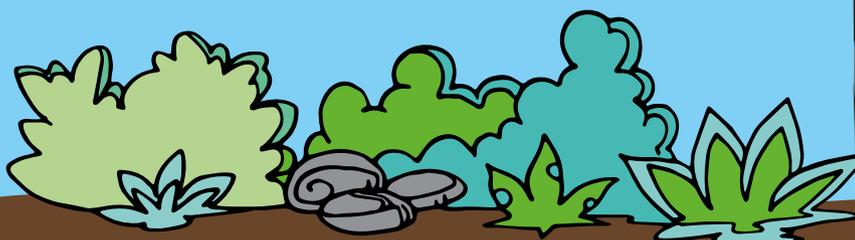
La participación de los familiares es sustancial en estas actividades. “(...) muchas veces se omite estas partes por las responsabilidades del trabajo, por las diversas ocupaciones y no se presta tiempo a los niños. Con esta experiencia se puede compartir y aprender más”, explica Luis Padilla, voluntario que asistió a Grupo Interactivo desarrollado en el Centro de Educación Inicial, Patricio Romero Barberis.

Finalmente, es esencial mencionar cómo con la unión de todas las fuerzas se han generado cambios muy importantes que le ha permitido a la comunidad educativa empoderarse del proyecto y entender que a través del diálogo, la solidaridad y el compromiso se pueden crear las condiciones para hacer realidad los sueños. Un caso puntual ha sido la infraestructura de algunas escuelas que representa una dificultad más no un impedimento al momento de trabajar en el proyecto. La falta de salas de computo e internet y bibliotecas han provocado procesos de autogestión que mitigan esas dificultades. En tal sentido, los estudiantes han transformado sus aulas en ambientes de aprendizaje, directivos y docentes han convertido bodegas en bibliotecas y zonas para sus Tertulias Pedagógicas, la comunidad ha sembrado huertos y jardines donde antes había escombros.

Con lo que respecta a las Formaciones Pedagógicas Dialógicas, la relación entre docentes está basada en la solidaridad y la empatía por conocer al otro y compartir no solo sus experiencias en cuanto a recursos académicos o metodológicos sino a nivel personal, como lo comenta Viviana Delgado, profesora de la Unidad Educativa Fiscal Manta:

“(...) Entre compañeros se pide colaboración para hacer actividades, se estudian temas juntos (...)”.

José Bermeo de la Unidad Educativa Siglo XXI
Luis Felipe Chávez, puntualiza:



Comunidades de Aprendizaje es un modelo que desencadena cambios impresionantes que parten del directivo y su modo de liderar para convertir al centro educativo en un espacio con las puertas abiertas, en el cual participan y aprenden conjuntamente todos los actores de la comunidad. Es necesario mencionar que para fortalecer este proceso, se debe integrar a diversos actores y organizaciones de la sociedad civil para que se conviertan en los protagonistas de la transformación de la educación.

REFERENCIAS

- Aubert, A. (2008). *Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información*. Barcelona.
- Elboj, C. (2002). *Comunidades de Aprendizaje: transformando la educación*. Barcelona - España: Editorial Graó.
- Flecha, R. (2003). Comunidades de Aprendizaje: transformar la organización escolar al servicio de la comunidad. *Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Bilbao.
- Flecha, R., & Puigvert, L. (2002). Las comunidades de aprendizaje: una propuesta por la igualdad educativa. *REXE: Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, pp. 11-20.
- Instituto Natura. (s.f.). *Comunidades de Aprendizaje*. Recuperado el 2019, de https://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/ead/files/material/file_spa/58/343db30ceba56dc67413921a22790c2a.pdf

Evelyn Jaramillo

Comunicadora Social / Asistente del Área de Educación de Grupo FARO

ejaramillo@grupofaro.org

María Troya

Comunicadora Social y Máster en Sociología / Especialista del Área de Educación de Grupo FARO

mbtroya@grupofaro.org

Sitios web:

<https://grupofaro.org>
<http://www.cdaecuador.org>

