

Organización, dirección educativa y el trabajo en equipo en la formación de comunidades de aprendizaje

Maribel del Carmen Salazar Briceño¹

carmita94@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-6869-1687>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador, Loja

Fabiola Elvira León Bravo

fabiola.leon@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9405-1794>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador, Loja

Cristina Isabel Vivanco Ureña

civivancou@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4522-1707>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador, Loja

Jorge Oswaldo Mogrovejo León

jorge.mogrovejo@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-8912-6943>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador, Loja

Jean Pierre Reyes Carrión

jean21.amauta@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4648-4744>

Escuela AMAUTA

Ecuador, Loja

RESUMEN

Esta investigación asume el éxito de los centros escolares como resultado de una adecuada organización y dirección educativa; pretende determinar cómo se relaciona la organización, dirección educativa y trabajo en equipo con la formación de comunidades de aprendizaje. Es documental, describe las variables mediante revisión bibliográfica, los aportes de diferentes autores se compararon y relacionaron de acuerdo a los objetivos de investigación. Frente a los desafíos que la administración impone a los directivos para alcanzar los objetivos institucionales, se plantean lineamientos para promover el trabajo en equipo y la formación de comunidades de aprendizaje, mediante la organización y dirección educativa. Se concluye que el efectivo desempeño directivo es indispensable, por medio de la administración educativa y cultura de trabajo en equipo se puede conseguir el éxito y con ello la calidad, permitiendo considerar al centro escolar como una comunidad de aprendizaje que promueve la inclusión e igualdad.

Palabras clave: *equipo directivo; administración educativa; liderazgo autoritario; liderazgo transformacional; liderazgo Laissez faire.*

¹ Autor principal.

Correspondencia: carmita94@hotmail.com

Organization, educational management and teamwork in the formation of learning communities

ABSTRACT

This research assumes the success of schools, as a result of adequate educational organization and management; try to determine how educational. This research is focused on the success of schools, as a result of adequate educational organization and management, it aims to determine how educational organization and management and teamwork are related to the formation of learning communities. It is of documentary and describes the variables through a bibliographic review, the contributions of different authors were compared and related according to the objectives of the investigation. Given the challenges that the administration of the institutions imposes on managers to achieve institutional objectives, guidelines to promote teamwork and the formation of learning communities, through educational organization and management. It is concluded that effective managerial performance is fundamental since, through educational management and a culture of teamwork, the success of the institution can be achieved and with it the quality, concluding the school to be considered a learning community that promotes inclusion and quality.

Keywords: *management team; educational administration; authoritarian leadership; transformational leadership; Laissez faire leadership.*

Artículo recibido-05-mayo-2023

Aceptado para publicación:-05-junio-2023

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación ha estado expuesta a grandes desafíos debido a los cambios que se generan por el avance tecnológico e innovación en el mundo; el sistema educativo busca alternativas que garanticen el éxito de las instituciones educativas y con ello el cumplimiento de los estándares de calidad que “se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la institución, además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal” (Ministerio de Educación, 2017, p. 5); el directivo es el encargado del proceso administrativo de la institución, del manejo de recursos, economía y coordinación de las funciones de los distintos departamentos de la institución con la finalidad de lograr las metas trazadas, debe “Planificar y desarrollar estrategias para actuar en la complejidad y liderar un cambio planificado” (Sallán, 2020, p. 235); siendo el proceso administrativo “un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, para lo cual se necesita actores educativos con mayor imaginación y habilidades gerenciales, para que recuperen la capacidad de crear un nuevo futuro” (Ordóñez, 2014, p. 8).

Sus funciones en este proceso son: planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a favor de las necesidades de la institución, reflejando así la eficacia de su administración.

Para planificar debe determinar ¿Qué se va a hacer? ¿Qué se quiere conseguir? ¿Cómo, quiénes y cuándo se va a hacer? Se trata de elaborar una metodología o técnicas para alcanzar las metas de acuerdo a una revisión holística de la realidad de la institución; en cuanto a la organización como estructura se establece quiénes son los responsables de ejecutar las acciones planificadas determinando tiempo y espacio en que se pretende alcanzar las metas, y como función se considera al acto de desempeñarse eficazmente en la institución para cumplir con dichas responsabilidades, asimismo, con la dirección se pretende cumplir con los objetivos institucionales propuestos con el manejo de recursos humanos, dirección de actividades establecidas y la coordinación de las tareas dentro de cada uno de los procesos; finalmente, el control permite comprobar si los objetivos planteados han sido alcanzados o no, de acuerdo a la planificación; sin embargo, se debe tomar en cuenta que el proceso administrativo no es solamente responsabilidad del equipo directivo, por lo que se “insiste en la necesidad de participación de otros órganos y organizaciones que forman parte de la comunidad educativa” (García *et al.*, 2020, p.

24), ya que, este proceso se lleva a cabo de manera impuesta por normas prescritas; se considera que la responsabilidad del equipo directivo se establece en tres dimensiones según el criterio de Medina (2018):

Dimensión estratégica: consiste esencialmente en la obtención de usuarios para el servicio que ofrece la institución educativa, son las actividades que definen de manera operativa el propósito de la institución educativa, la dimensión estratégica permite el logro de resultados positivos en la educación utilizando la menor parte de recursos. Esta es la dimensión del aporte de administración participativa, la filosofía de trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Dimensión ejecutiva: permite presentar un modelo educativo para que los educadores puedan identificarse como colaboradores dinámicos en la práctica de sus habilidades, con la satisfacción de sentirse útiles mientras mejoran sus capacidades profesionales al servicio de la institución educativa, relacionando su motivación y quehacer profesional específico para establecer uno de los pilares de su acción educativa como un reto para el directivo con la capacidad ejecutiva.

Dimensión de liderazgo: el equipo directivo se considera como el máximo líder de la institución quien ayuda a sus colaboradores a aprender a moverse por motivos trascendentes, es decir, por atender las necesidades reales de cada una de las personas a las que llegan mediante su participación en la escuela. Se resalta que la importancia del rol de los directivos encargados de la dirección y organización educativa deben estar acorde a sus capacidades profesionales para el cumplimiento de los objetivos escolares, fomentando una cultura de trabajo en equipo que permita concebir a la institución como una comunidad de aprendizaje, pues para Ponce (2019) las comunidades de aprendizaje “fortalecen las prácticas educativas, se basan en modelos educativos actuales que responden a criterios interculturales, de inclusión, equidad y mejoramiento de la calidad de la educación” (p. 21) y para Elboj *et al.*, (2006), “Las comunidades de aprendizaje constituyen una forma de superar los actuales retos educativos que plantea la diversidad cultural que encontramos en las aulas” (p. 119), donde la educación cumpla con los principios constitucionales como son la calidad, cobertura y gestión de la educación, pues se considera que una comunidad de aprendizaje es “un lugar en el cual todos los actores pueden encontrarse y ayudarse juntos a satisfacer sus necesidades de aprendizaje, en la escuela” (Hernández *et al.*, 2015, p. 26).

De acuerdo a la realidad institucional y a las características que posee una institución para la formación de comunidades de aprendizaje se considera las siguientes fases según el criterio de Gómez (2011) y García *et al.*, (2013):

Sensibilización: En esta fase, los diferentes colectivos que forman parte de la comunidad educativa reciben cursos de formación para que se conozcan los principios y enfoques que caracterizan y guían a las comunidades de aprendizaje, las características que definen a la sociedad actual y a los diferentes modelos y prácticas educativas, además, trata de poner en conocimiento los resultados favorables que se pueden obtener en el aprendizaje de los educandos y con ello el avance de la sociedad actual.

Toma de decisión: Antes de tomar una decisión, se dan procesos de autorreflexión sobre la información que se ha recibido en la fase anterior; después, el centro decide, sobre la puesta en marcha del proyecto, esta decisión se debe tomar en consenso de toda la comunidad educativa.

Sueño: La comunidad empieza a movilizarse, a transmitir su ilusión y a buscar personas colaboradoras, luego que se han recogido todos los sueños y se ha construido el modelo de escuela, aprendizaje y convivencia deseados, se recogen las aportaciones de todos los colectivos para empezar a consensuar y diseñar el modelo de escuela soñado que se quiere para todos y todas.

Selección de prioridades: conocer la realidad que rodea al centro educativo a través de un análisis cuantitativo y cualitativo del barrio y sus recursos, con el alumnado y el profesorado, con el fracaso escolar, con la convivencia, con el currículum, con la participación, etc. tomando en cuenta el objetivo que se tiene en común, se concluye cuáles son las prioridades y demandas sobre la escuela soñada.

Planificación de los aspectos a transformar: La planificación de las actuaciones a realizar para conseguir los objetivos marcados en la fase anterior por toda la comunidad educativa se realiza mediante la reorganización del centro en comisiones de trabajo. En ellas participa el profesorado, alumnado, familias, personas de diferentes entidades locales y asesoras. Para cada prioridad se establece una comisión.

Según el proyecto llevado a cabo por el Grupo Faro, a partir de la implementación de comunidades de aprendizaje en Ecuador se obtuvieron resultados favorables en el aprendizaje de los estudiantes de escuelas de la provincia de Pichincha, en base al diálogo y trabajo en equipo de todos los actores educativos de la comunidad; para concebir a un centro escolar como una comunidad de aprendizaje se

debe tener en cuenta los siguientes fundamentos metodológicos en su transformación que surgen de una participación en equipo:

Trabajo colaborativo: este tipo de trabajo se lo realiza en equipo, los integrantes del mismo manifiestan valores como el respeto al pensamiento y opinión, consideración a la diversidad de culturas, creencias, etnias; asimismo, el aprendizaje en un colectivo se facilita por la interacción de los integrantes del equipo con sus aportes al conocimiento a través del diálogo dejando de lado el individualismo, fomentando un aprendizaje colectivo.

Grupos interactivos: se consideran grupos interactivos cuando los diferentes integrantes de una comunidad, se organizan en grupos heterogéneos con una participación activa y favorable para la obtención de resultados positivos en los objetivos de aprendizaje previstos, en su organización prevalece la cooperación de todos los involucrados y el diálogo igualitario que es base fundamental de las comunidades de aprendizaje.

Aprendizaje dialógico: resulta de la interacción de un diálogo igualitario en grupos interactivos que permite construir un aprendizaje colectivo de la realidad en base a los aportes, pensamientos y argumentos de cada participante y de los cuales se llega a un consenso, cabe mencionar que los aportes no tienen mayor o menor relevancia por la jerarquía de quien los emite.

Liderazgo: en las comunidades de aprendizaje el liderazgo se presenta como una prioridad y es una cualidad indispensable en los directivos de los centros educativos, ya que, ellos son quienes los dirigen hacia la calidad de la educación y solución de las necesidades de aprendizaje que se presente, se destaca que un director al considerarse un líder educativo es quien motiva, acompaña y dirige a sus subalternos a conseguir resultados positivos en el logro de los objetivos.

Calidad: el objetivo de las comunidades de aprendizaje es la transformación de la educación, siendo el aprendizaje de los estudiantes el motor de este proyecto, pues, deben desarrollar competencias y habilidades acordes a la realidad y las necesidades de la sociedad actual en la que se desenvuelven, ya sea de manera individual o grupalmente con quienes lo rodean.

Evaluación auténtica: es un proceso permanente ya que las comunidades de aprendizaje como un proyecto de mejora de la educación, está en constante monitoreo en el proceso, en las funciones de los

involucrados y en los resultados obtenidos, se la realiza a través de diferentes actividades consideradas como didácticas donde aprende el evaluado y el evaluador (Hernández *et al.*, 2015).

Sin embargo, para obtener resultados favorables de esta implementación se requiere del accionar eficiente del equipo directivo de la institución, pues en su labor administrativa debe hacer conciencia de las necesidades educativas y gestionar e implementar nuevas formas de dirigir y organizar a todos los actores con la finalidad de compartir su compromiso por cumplir los objetivos institucionales y solventar las necesidades que se presenten en la institución, pues “toda institución educativa, bien organizada y direccionada alcanza los fines que se propone, eleva la potenciación del desarrollo académico” (Villalta, *et al.*, 2010, p. 113).

Como se ha indicado, la calidad de la educación es el principal interés de este estudio por cuanto se destaca que la participación del directivo es importante y necesaria, puesto que es el encargado de cumplir con los objetivos institucionales, sin embargo la responsabilidad de obtener resultados fructíferos en la institución es de todos los actores educativos, Merlo *et al.*, (2019), plantean que la participación del directivo “debe promover el trabajo en equipo entre sus subdirectores y estos a la vez, para lograr en sus coordinadores y docentes de aula una organización de estrategias novedosas y eficientes” (p. 237), para lo cual el directivo con sus capacidades de comunicación, motivación y liderazgo debe propiciar un ambiente de trabajo colaborativo, con la finalidad de dirigirse hacia un mismo objetivo y de esta manera considerar a la institución como una comunidad de aprendizaje en la cual se cumpla el sueño de igualdad y equidad en la educación, garantizando su calidad.

De esto se deduce la importancia de promover el trabajo en equipo y la formación de comunidades de aprendizaje mediante la organización y dirección educativa, puesto que se pretende solventar las necesidades educativas garantizando un aprendizaje significativo y duradero en los estudiantes y con ello el éxito de las instituciones educativas y el cumplimiento de los estándares de calidad de la educación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las limitaciones que se presentan para concebir una institución educativa como una comunidad de aprendizaje radica en una cultura ausente de trabajo en equipo, debido a que desde la dirección de la organización educativa el directivo no promueve esta cultura como consecuencia del estilo de liderazgo que practica, pues, “es en ese contexto, que el liderazgo del equipo directivo es esencial para el éxito de una Comunidad de aprendizaje” (Vaillant,

2019, p. 88), ante este escenario, se recomienda al equipo directivo asumir un liderazgo transformacional que le permita motivar y persuadir a sus colaboradores hacia el compromiso de trabajar por un mismo objetivo educativo.

Es preciso recalcar que el presente trabajo de investigación se orienta al estudio de la organización, dirección educativa y el trabajo en equipo en la formación de comunidades de aprendizaje, ya que el sistema educativo busca garantizar la calidad de la educación en los centros escolares, siendo el apoyo de sus directores y su gestión antes de cambio en el cumplimiento de los objetivos institucionales, por cuanto, se pretende brindar conocimientos científicos, que permitan a los directivos de las instituciones fomentar una cultura de cambio en la educación para trabajar colaborativamente entre todos los actores educativos y de esta manera alcanzar resultados favorables en el proceso de enseñanza aprendizaje, formando estudiantes capaces de adaptarse a los cambios de la sociedad actual por medio de la formación de comunidades de aprendizaje.

La relevancia de este estudio radica en que, con una organización y dirección eficiente en las instituciones educativas se puede obtener resultados favorables en el logro de aprendizaje de los estudiantes, por ello, al conocer la relación existente entre organización y dirección educativa y el trabajo en equipo con la formación de comunidades de aprendizaje se apoya al proceso educativo de los centros escolares, en especial a la labor de los directivos de las instituciones, dado que son los encargados de gestionar proyectos que tengan como objetivo mejorar la calidad de la educación en la institución. Por ello, la pertinencia de este trabajo se orienta a apoyar a la problemática planteada acorde a los resultados obtenidos, diseñando lineamientos orientativos con el objetivo de lograr que en las instituciones educativas se alcancen resultados favorables en el logro de los aprendizajes.

Finalmente, el presente trabajo nace de una investigación documental, el cual tuvo como pregunta general de investigación ¿Cómo se relaciona la organización y dirección educativa y el trabajo en equipo con la formación de comunidades de aprendizaje? A través del método de la revisión bibliográfica y la aplicación meticulosa de la técnica del fichaje se pudo cumplir con el propósito del estudio que fue determinar cómo se relaciona la organización y dirección educativa y el trabajo en equipo con la formación de comunidades de aprendizaje, asimismo para su cumplimiento se plantearon los siguientes objetivos específicos: Describir cuál es el rol del directivo en el desarrollo del trabajo en equipo,

identificar cómo el trabajo en equipo favorece la formación de comunidades de aprendizaje y diseñar una propuesta de mejora para promover el trabajo en equipo y la formación de comunidades de aprendizaje mediante la organización y dirección educativa.

METODOLOGÍA

El enfoque del trabajo de investigación es cualitativo, debido a que permitió describir las variables, organización y dirección educativa, elementos conceptuales y el trabajo en equipo en la formación de comunidades de aprendizaje a través de la revisión bibliográfica; responde a un tipo de investigación documental, ya que, se realizó el análisis y sistematización de fuentes documentales a partir de las cuales se pudo establecer relaciones o comparaciones entre los aportes de diferentes autores, permitiendo así identificar la relación entre las variables de estudio antes mencionadas. De igual manera, fue de tipo descriptivo puesto que se detalla el rol del directivo en el desarrollo del trabajo en equipo y cómo este favorece a la formación de comunidades de aprendizaje.

El método utilizado en el desarrollo de todas las fases de la investigación fue el de revisión bibliográfica, ya que, facilitó el acceso, comprensión y selección de trabajos referentes al tema con información pertinente para sustentar las categorías que intervienen en el estudio. La técnica que se utilizó para la recolección de información durante todo el proceso investigativo fue la del fichaje, la que permitió el uso de instrumentos como bitácoras de búsqueda y fichas bibliográficas y de contenido para la recolección de información oportuna y confiable en el desarrollo de la investigación; para la aplicación de los instrumentos se procedió de la siguiente manera:

En primer lugar, se realizó un mapeo de fuentes de información relacionadas con las categorías consideradas en el estudio, se utilizó motores de búsqueda como Google, Google Académico y la base de datos del Repositorio de la Universidad Nacional de Loja, cuyas ecuaciones de búsqueda fueron: organización y dirección educativa, “proceso administrativo” + “rol del gestor educativo”, “trabajo en equipo”, “formación de comunidades de aprendizaje”, “trabajo en equipo” + “ en las comunidades de aprendizaje”, entre otros, estas ecuaciones arrojaron un mayor número de resultados de manera específica; Para la selección y almacenamiento de las fuentes se realizó una lectura detenida de cada una de ellas, extrayendo datos bibliográficos, citas textuales o parafraseos que garantizan coherencia y confiabilidad a la fundamentación teórica del tema y con ello el cumplimiento de los objetivos,

utilizando bitácoras de búsqueda que permitieron almacenar información bibliográfica de los documentos (Anexo 3).

Asimismo, se hizo uso de fichas bibliográficas y de contenido que facilitaron la selección y almacenamiento de las fuentes de información de manera organizada que aporte significativamente al desarrollo de la investigación, la información se almacenó de acuerdo a los datos informativos (Anexo 4); para la selección de las fuentes bibliográficas se tomó en consideración su relevancia en torno al tipo de documento (artículos científicos de revistas, libros y tesis), profundidad del tema y año de publicación; la organización de la información registrada facilitó la escritura y narración de la fundamentación teórica.

Finalmente, se procedió a realizar una síntesis de dichas fuentes de información, estableciendo relaciones de aportes de diferentes autores; en el apartado de resultados se detalla la organización de la información por categoría representadas en las líneas de tiempo elaboradas en Excel, con el apoyo de una tabla que consta en el Anexo 5, cuyos elementos son las ecuaciones de búsqueda, los resultados por ecuación, tipo de fuente, año y frase clave del aporte del autor, cabe mencionar que se ha hecho uso de algunos documentos clásicos, ya que, la información es relevante.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Rol del equipo directivo en el desarrollo del trabajo en equipo

Partiendo de la premisa de que el sistema educativo se orienta por una educación de calidad en los centros escolares, se procede a contextualizar la educación en las instituciones a partir de estudios de Rodríguez y Salinas del 2013, Escolano en el 2020 y Mesa *et al.* en el 2021 quienes se orientaron en definir a la escuela como una organización encaminada hacia una educación de calidad, por lo tanto, es ineludible que este estudio se enfoque hacia la administración educativa, proceso que fue estudiado por Halay y Casas en el 2014, tomando fuerza e interés en los últimos años por el desempeño de los directivos en la administración, siendo el director quien impulse hacia el cumplimiento de la calidad educativa, por lo que, debe hacer conciencia de la realidad de las instituciones y forjarse el compromiso de trabajar por cumplir con los objetivos de la institución, con una visión e interés por el proceso de la administración en sus fases de “planificación, organización, dirección y control” como lo menciona (Mero, 2018, p. 98).

Es preciso considerar los estudios de Sarango y Tenesaca del 2009 y el de Villalta *et al.* del 2010 quienes reflexionaron sobre la importancia las funciones y responsabilidad del equipo directivo en las fases del proceso administrativo; es de interés de este escrito enfocarse en la organización y dirección educativa, por lo que se cita a Loor (2020) quien considera que “la organización permite al líder realizar una correcta gestión del potencial humano, al tener claro cuáles son las metas a lograr [...] la organización le ayuda a sentirse motivado con las tareas que debe cumplir” (p. 18), es importante recalcar que la mayor responsabilidad de la calidad de la educación es del equipo directivo ya que está encargado de la gestión educativa, pretendiendo que sea participativa, donde “los directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades locales, tomen el compromiso de un mayor protagonismo a la hora de la toma de decisiones que forje cambios educativos en las instituciones educativas” (Ruíz, 2021, p. 14); en tanto que la dirección como parte complementaria de la organización, es concebida como aquella que “se preocupa por estructuras metódicas, mantener las funciones diarias, asegurar que el trabajo se haga, controlar resultados e implicaciones y la eficiencia” (Sallán, 2020, p. 241), sin embargo, dirigir no solamente implica delegar funciones, sino también, motivarlos para que realicen las actividades de manera responsable y con eficiencia, deben tratar de convencer a los demás para lograr la unión en el equipo y con ello evidenciar resultados eficientes de la planificación y organización reflejados en el control del proceso administrativo.

Como se mencionó, este proceso está a cargo de las autoridades de la institución y la convivencia “puede ser facilitada con una buena comunicación en donde exista respeto, confianza y al mismo tiempo que los directivos de una organización cualquiera puedan fomentar la participación activa en los quehaceres de la organización a sus colaboradores” (Halay y Casas, 2014, p. 38), asimismo, Arrea en el 2016 y Torres en el 2018 resaltan la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el ámbito educativo y las ventajas para trabajar en equipo y facilitar el éxito de las instituciones; Guailas (2014) destaca que cuando una institución “no consigue una buena administración, esto se refleja en la calidad de la enseñanza, también se refleja en la actitud de todos los que integran dichos centros educativos” (p. 26), por lo tanto, la desorganización y la falta de equipos de trabajo generarían una educación de baja calidad para los estudiantes como resultado de un desempeño sin visión, ausencia de liderazgo y anarquía en las instituciones (Torres, 2019).

En consecuencia, a partir de los aporte de los autores mencionados se puede asegurar que el rol del directivo debe sustentarse en una correcta organización, asumida desde sus dos concepciones: como estructura y como función, pues dispone de la normativa legal suficiente para aplicar principios de coordinación entre los diferentes estamentos institucionales, promoviendo el desarrollo de la cultura de colaboración, comunicación y evaluación participativa en torno a objetivos concebidos por consenso y socializados con toda la comunidad educativa, por lo tanto, en las instituciones educativas el rol y responsabilidad del director es guiar a los demás actores educativos para implementar y fortalecer una cultura de trabajo en equipo, orientado hacia la participación de todos, ya que, “el trabajo en equipo en las organizaciones educativas busca fortalecer el consenso entre los actores, a fin de cumplir con las distintas acciones de orden pedagógico, administrativo, gerencial y comunitario en procura de lograr los objetivos institucionales” (Rangel y Graterol 2010, p. 227).

Se pone a consideración la Figura 1 en la que se muestra una síntesis de autores que permitieron su fundamentación teórica y veracidad.

Figura 1

Administración educativa



Organización y dirección



Trabajo en equipo



Nota: Las líneas de tiempo reflejan el proceso de análisis que se llevó en la categoría.

El trabajo en equipo como favorecedor para la formación de comunidades de aprendizaje

Para identificar cómo el trabajo en equipo favorece la formación de comunidades de aprendizaje se toma en cuenta criterios de autores que desde el año 2010 hasta la actualidad enfocan sus estudios sobre la implementación de comunidades de aprendizaje que inicialmente se dio en países del continente

europeo, uno de los autores más relevantes en esta categoría es García Flecha, quien en el año 2010 hasta la actualidad en colaboración con otros autores se enfoca en el estudio de comunidades de aprendizaje, tomando a la educación como un ámbito social que se relaciona con la comunidad, analizando como se orienta hacia la calidad de los centros educativos, en el 2016 el sociólogo escribió un artículo con Álvarez, del cual se rescata su interés por el aprendizaje dialógico, grupos interactivos y fases de transformación de la escuela en una comunidad de aprendizaje basada en el trabajo en equipo; considerando que la calidad de la educación se refleja en el logro de los objetivos institucionales surge la necesidad de implementar nuevas formas o mecanismos de trabajo, como son las redes de aprendizaje cuyo objetivo para Valls y Munté (2010) es el máximo aprendizaje para todos con actuaciones inclusivas de éxito, es así que, han resultado ser eficaces para adaptar la escuela a la actual sociedad de la información y mejorar la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa y los rendimientos escolares involucrando al alumnado desde una perspectiva inclusiva (Rodríguez, 2012). Sin embargo, para la transformación de centros educativos en comunidades de aprendizaje se presenta ciertas dificultades, debido a que los profesionales de la educación están acostumbrados a trabajar y elaborar sus currículos alejados de la comunidad, pero hay que tener en cuenta que “los cambios no [...] suceden de forma inmediata, sino que se construyen diariamente con la incorporación de las diferentes actuaciones educativas de éxito [...] con la implicación progresiva de toda la comunidad” (García *et al.*, 2013, p. 8), por lo tanto se considera que el trabajo en equipo es elemento favorecedor para las comunidades de aprendizaje, pues al tener en cuenta que el propósito de todo centro escolar es un aprendizaje significativo en los estudiantes, el trabajo en equipo facilita el cumplimiento de esta meta educativa, ya que se trabaja para satisfacer las necesidades educativas, con la condición del trabajo colaborativo de equipos y/o comisiones heterogéneas, cuyos integrantes comparten los mismos intereses y asumen los objetivos institucionales, siendo la base primordial para propiciar la formación de comunidades de aprendizaje, tan necesarias a lo interno del centro escolar, por cuanto son los espacios académicos idóneos para dialogar y compartir experiencias, de fomentar el análisis participativo de problemas de aprendizaje, problemas de gestión, de comportamiento, etc.

Como se mencionó y de acuerdo a la Figura 2, las comunidades de aprendizaje han sido de gran interés, pues, varios autores en diferentes épocas se han dedicado a su estudio, autores se enfocaron en estudiar

las fases, ventajas, importancia y el desenvolvimiento de las escuelas como comunidades de aprendizaje destacando el trabajo en equipo como un verdadero favorecedor.

Figura 2

Comunidades de aprendizaje



Nota: Las líneas de tiempo reflejan los estudios realizados sobre la categoría.

Relación de la organización y dirección educativa y el trabajo en equipo con la formación de comunidades de aprendizaje

Los hallazgos más relevantes surgen desde el 2003 al 2022, ya que, se enfoca en estudiar la idea de transformar la escuela en una comunidad de aprendizaje, resaltando la importancia de la estructura organizacional del centro educativo, pues, al tener una estructura sólida, el liderazgo del directivo se evidencia en el control de las actividades educativas, solventando necesidades y cumpliendo con el objetivo de la calidad educativa conformando comunidades de aprendizaje, sin embargo, “la teoría y la práctica de las comunidades profesionales de aprendizaje y el papel de los equipos directivos en su promoción, es aún un ámbito en construcción en América Latina y el Caribe” (Vaillant, 2019, p. 104), como ya se ha estudiado, una comunidad de aprendizaje constituye una fuente potencial para mejorar la calidad de la educación, ya que, implica cambiar la manera de pensar en el centro escolar, por lo tanto, se afirma que la participación del directivo en su labor de formación de comunidades de aprendizaje es fundamental.

Igualmente, Torres y Rodríguez de Guzmán (citados en Rodríguez, 2022) destacan que las comunidades de aprendizaje no involucran únicamente a un solo grupo, al momento de realizar un proyecto, sino que involucra a todo el equipo de nivel administrativo y académico que está orientado a trabajar por la cultura del mejoramiento continuo y transformación, ya que para poder llegar a ser una comunidad de

aprendizaje se afirma que el trabajo en equipo asumido como una forma de desarrollo organizacional, constituye el inicio de la mejora continua de la gestión escolar, por ende, Domínguez (2019) respecto a la participación en el logro de metas educativas menciona que se debe crear en “el centro educativo una cultura de colaboración y desarrollar relaciones colegiadas entre los profesores teniendo en cuenta también al voluntariado y familiares como parte de ese éxito educativo del alumnado del centro educativo transformado en comunidad de aprendizaje” (p. 96), por lo tanto, se cita al autor Lozano, (2012) quien afirma que la “figura fundamental en los procesos de cambio y transformación de la escuela en aras de convertirse en una comunidad de aprendizaje, que potencie la educación inclusiva es la del director o equipo directivo” (p. 19), sin embargo, también destaca que no todos poseen actitudes como el liderazgo y la capacidad de promover y apoyar procesos de reflexión continuos entre todos los miembros de la institución para cumplir con el firme propósito de iniciar el camino una educación de calidad, destacando la participación del equipo directivo por lo que un “equipo directivo de una comunidad de aprendizaje no debe imponer, sino que debe ayudar a la reflexión conjunta, para poder tomar decisiones de manera democrática” (Domínguez, 2019, p. 96).

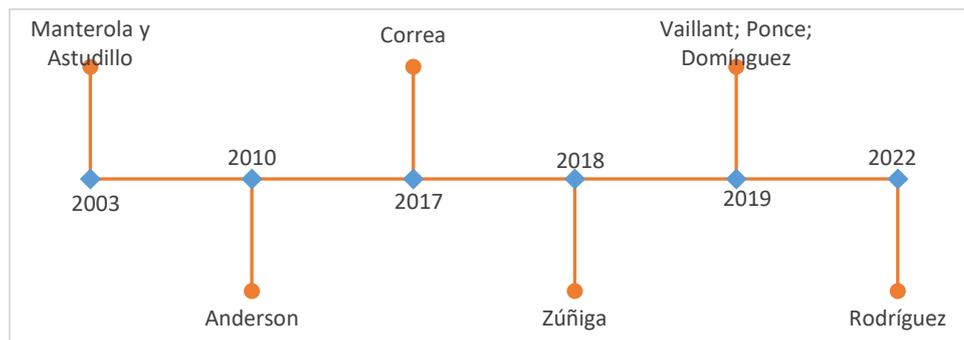
Es preciso considerar que un equipo directivo eficaz debe tener la capacidad de comprometer a cada uno de los miembros del centro educativo para desarrollar e implementar actividades de cambio, al concebir a los centros escolares con una estructura organizacional sólida, debe promover el trabajo en equipo para que todos los actores se orienten a satisfacer las necesidades educativas y potenciar actividades que han sido implementadas para el aprendizaje de los estudiantes, además, el director debe trabajar coordinadamente con todos los involucrados en la organización educativa por un mismo interés, de esta manera se consolidaría un centro escolar como una comunidad; En consecuencia, se puede establecer que la relación entre la organización y dirección educativa y el trabajo en equipo con la formación de comunidades de aprendizaje es fundamental, ya que, al trabajar colaborativamente en el proceso administrativo y pedagógico con una participación igualitaria y activa se facilita el alcance del éxito de las instituciones y con ello la calidad de la educación.

Finalmente, con fines de dar solución a la problemática y de acuerdo a los resultados obtenidos se presentan Lineamientos orientativos para promover el trabajo en equipo y la formación de comunidades de aprendizaje mediante la organización y dirección educativa, en el cual se plasman el rol de los

directivos de acuerdo a las capacidad de comunicación, motivación y de un liderazgo transformacional que permita a los directivos a guiar a sus subordinados hacia la calidad de la educación con ello el éxito de las instituciones.

Figura 3

Organización y dirección educativa y el trabajo el equipo en la formación de comunidades de aprendizaje



Nota: La línea de tiempo reflejan autores de fuentes relacionadas a la categoría.

CONCLUSIONES

La contrastación de los aportes de los autores permitió demostrar que el rol del directivo en el desarrollo del trabajo en equipo es fundamental, ya que, se basa en su liderazgo, fomentado por el diálogo y la motivación de trabajar por un mismo objetivo, orientado a solventar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, mejorar y fortalecer el desempeño docente guiados por reglamentos, además, considerando al equipo directivo como la máxima autoridad de la institución debe mantener una relación bidireccional con toda la organización educativa con la finalidad de evaluar y autoevaluar el desempeño realizado en los procesos administrativos y pedagógicos, procurando la excelencia de la educación que se brinda en el centro educativo.

Se puede ver que el trabajo en equipo de todos los participantes de una institución educativa es importante en la formación de las comunidades de aprendizaje, pues, a través de la colaboración de todos los involucrados se facilita cumplir con los objetivos educativos logrando obtener resultados favorables en el aprendizaje de los estudiantes, generando aprendizajes colectivos y significativos,

además de crear y fortalecer vínculos sociales dejando de lado el individualismo y garantizando de esta manera los derechos de todos los estudiantes a una educación sin excepción.

Está claro que el proceso de administración educativa en sus funciones de organización y dirección apoyado del trabajo en equipo se relaciona significativamente con la formación de las comunidades de aprendizaje, puesto que, a partir de una pertinente estructura organizacional educativa, los involucrados asumen sus responsabilidades delegadas del equipo directivo, orientándose a trabajar por el cumplimiento de un sueño educativo que es la igualdad y equidad de la educación garantizando de esta manera su calidad.

.LISTA DE REFERENCIAS

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 9(2), 34-52.

<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>

Arrea, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *Revista Acta Médica Costarricense*, 58(3), 96-99.

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022016000300096&script=sci_arttext

Domínguez, F. (2019). Liderazgo educativo de los equipos directivos para transformar un centro en comunidad de aprendizaje. [Archivo PDF].

<https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/191710/Dom%C3%ADnguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Elboj, C., Puigdemívol, I., Soler, M., y Valls, C. (2006). Comunidades de aprendizaje: Transformar la educación.

<https://www.comunidadedeaprendizagem.com/uploads/materials/582/e556e7c448d9239442c1d1f1c02a0082.pdf>

García, C., Lastikka, L. y Petreñas, C. (2013). Comunidades de Aprendizaje. Scripta Nova. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 17(427), 1-10.

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/113030/1/620574.pdf>

García, M., Corpas, M. y Del Moral, G. (2020). Buenas prácticas en la organización, gestión y dirección de los centros educativos. *Bordón. Revista de pedagogía*, 72(1), 11-30.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7458628.pdf>

- Gómez, H. (2011). *Dirección escolar y atención a la diversidad: rutas para el desarrollo de una escuela para todos* [Tesis doctoral, Universidad de Huelva].
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/2918/00120120000027.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guailas, M. (2014). *El liderazgo y la comunicación del directivo, en el desarrollo organizacional del Colegio Técnico Agropecuario Oriente Ecuatoriano, de la ciudad de Palanda, provincia de Zamora Chinchipe, periodo 2013-2014* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Loja].
TESIS M.G..pdf (unl.edu.ec)
- Halay, I. y Casas, R. (2014). Programa de gestión y dirección educativa basada en técnicas de relaciones públicas, su eficiencia en la motivación del personal docente del Instituto Computron del distrito de Los Olivos - Lima, 2013. *Revista de investigación de administración*, 1(1), 29-39.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/846/814
- Hernández, C., Jiménez, T., Araiza, I. y Vega, M. (2015). La escuela como comunidad de aprendizaje. *Revista Ra Ximhai*, 4(11), 15-30. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596001.pdf>
- Loor, M. (2020). *Gestión institucional y liderazgo pedagógico en la Unidad Educativa "Ecuador Amazónico" Daule, Ecuador, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49486/Loor_RMK-SD.pdf?sequence=1
- Lozano, J. (2012). Diversidad y Educación. *Revista Education Siglo XXI*, 30(1), 11-24.
<https://revistas.um.es/educatio/article/view/149111/132101>
- Medina, F. (2018). *Dirección educativa* [Tesis de Maestría, Universidad de Piura].
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3844/MGO_011.pdf?sequence=2
- Merlo, D., Pastrán, F. y Cevallos, L. (2019). Gestión del personal directivo en la aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del trabajo en equipo. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 7(1), 229-244.
<http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2980/1796>

- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 3(8), 84-102. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>
- Ministerio de Educación. (2017). Estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente. [Archivo PDF]. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Estandares_de_Gestion_Escolar_y_Desempeno_Profesional.pdf
- Ordóñez, A. (2014). *La administración, organización y gestión de la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Loja, zona Saraguro, Periodo 2013-2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22862/1/TESIS.pdf>
- Ponce, V. (2019). Liderazgo pedagógico en los círculos de calidad y redes de aprendizaje en el subnivel de educación inicial 2 [Archivo PDF]. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/991/1/Mamakuna%2011%2020-29.pdf>
- Rangel, J y Graterol, C. (2014) Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 4(2), 216-228. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3640217.pdf>
- Rodríguez, M. (2022). Perspectiva de las comunidades de aprendizaje en la Educación Superior. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14129/1/Capitulo%201_Comunidades%20Aprendientes%20Comunidades%20Reflexivas_2022.pdf
- Rodríguez, J. (2012). Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado. *Revista Tendencias pedagógicas*, (19), 67-86. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3938956.pdf>
- Ruíz, L. (2021). *Rol del gestor educativo en sus diferentes dimensiones y su relación con la práctica docente en instituciones de educación escolar básica de San Ignacio Guazú* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Asunción]. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/repositorio/article/viewFile/1061/918>

- Sallan, J. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 228-256.
<https://revistas.ucp.pt/index.php/investigacaoeducacional/article/download/8508/8927>
- Sarango, J. y Tenesaca, M. (2009). *El desempeño profesional a nivel de directivos, personal administrativo y docente, y la administración educativa en la escuela fiscal "Dr. Pedro Víctor Falconí", durante el periodo académico 2007 – 2008* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Loja].
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7311/1/Sarango%20Janeth%20-%20Tenesaca%20Miriam.pdf>
- Torres, F. (2019). Organización docente y formación de equipos de trabajo. *UCV HACE revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 40-50.
<https://www.redalyc.org/journal/5217/521758809016/521758809016.pdf>
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. *Revista REVEDUC*, 13(1), 87-106.
<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3073/787>
- Valls, R. y Munté, A. (2010). Las claves del aprendizaje dialógico en las Comunidades de Aprendizaje. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(1), 11-15.
<https://www.redalyc.org/pdf/274/27419180001.pdf>
- Villalta, D., Quezada, S. y Mora, J. (2010). *Incidencia de la organización y la dirección institucional en el desarrollo académico del bachillerato de la Unidad Educativa "Luis Felipe Borja del Alcázar" de la ciudad de Zamora, durante el período lectivo 2007- 2008, lineamientos alternativos* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Loja]. Delicia Villalta Ortega.pdf (unl.edu.ec)