

Formación en Comunidades de Aprendizaje

MÓDULO 3



TRANSFORMACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO EN COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

CREA
COMMUNITY OF
RESEARCH ON
EXCELLENCE
FOR ALL

STEP
4
SEAS

 Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

El apoyo de la Comisión Europea para la elaboración de esta publicación no implica la aceptación de sus contenidos, que es responsabilidad exclusiva de los autores. Por tanto, la Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



CREA. Community of Research on Excellence for All, 2018.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

© 2018 por CREA. Community of Research on Excellence for All.
Disponible en: <https://www.step4seas.org/>

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| MÓDULO 3. TRANSFORMACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO EN COMUNIDAD DE APRENDIZAJE | 5 |
| 3.1. Fases de transformación de un centro educativo en una Comunidad de Aprendizaje | 5 |
| 3.1.1. La Sensibilización | 7 |
| 3.1.2. La toma de decisiones | 9 |
| 3.1.3. El Sueño | 10 |
| 3.1.4. La Selección de prioridades | 15 |
| 3.1.5. La Planificación | 15 |
| 3.2. Organización de una Comunidad de Aprendizaje | 16 |
| 3.3. Bibliografía | 20 |



MÓDULO 3

TRANSFORMACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO EN COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

En este módulo se explica la transformación de un centro educativo en Comunidad de Aprendizaje. Los centros que se transforman deben abrir sus puertas a la comunidad con el fin de soñar hacia una educación que supera el fracaso escolar y los problemas de convivencia y va encaminada hacia una educación de calidad para todos los niños y niñas. En este proceso todas las personas implicadas conocen los objetivos y se comprometen con su realización. Las fases necesarias para que se produzca son las siguientes: sensibilización, toma de decisiones, sueño, priorización y planificación.

Es importante remarcar que las fases han de situarse en el contexto del centro y se van modificando, debatiendo y reflexionando con toda la comunidad educativa. La transformación del centro no es un proceso cerrado, sino que se encuentra abierto a nuevos cambios, aportaciones, reflexiones y evaluaciones constantes.

3.1. Fases de transformación de un centro educativo en una Comunidad de Aprendizaje

La transformación de un centro en Comunidad de Aprendizaje es una decisión que suele surgir de las propias escuelas e institutos. Desde el inicio del proyecto a finales de los años 70, la mayoría de los centros educativos han decidido transformarse en Comunidades de Aprendizaje gracias a la participación de algunos de los miembros del claustro en alguna conferencia, jornada, seminario o espacio formativo, donde han conocido el proyecto y al regresar al centro han querido compartir con el resto del equipo docente lo que han escuchado sobre las aportaciones de la comunidad científica internacional. De todas maneras, no es esta la única vía que ha llevado a los centros a convertirse en Comunidades de Aprendizaje. También existen casos en que ha sido una decisión tomada en un inicio por la dirección del centro y posteriormente consensuada con el claustro y la comunidad educativa. En otros casos las propias familias han tenido la oportunidad de conocer las Comunidades de Aprendizaje y han planteado al centro donde llevan a sus hijos e hijas que se transforme en Comunidad de Aprendizaje. Finalmente, en algunas ocasiones la propia administración educativa también toma la decisión de impulsar que centros educativos se conviertan en una Comunidad de Aprendizaje.

Un ejemplo es el CEIP-Ses La Paz de Albacete, que decidió convertirse en Comunidad de Aprendizaje a raíz de una decisión de la propia administración educativa de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha para resolver una grave situación de fracaso escolar y de conflicto.

La transformación de la Comunidad de Aprendizaje "La Paz" (Albacete)

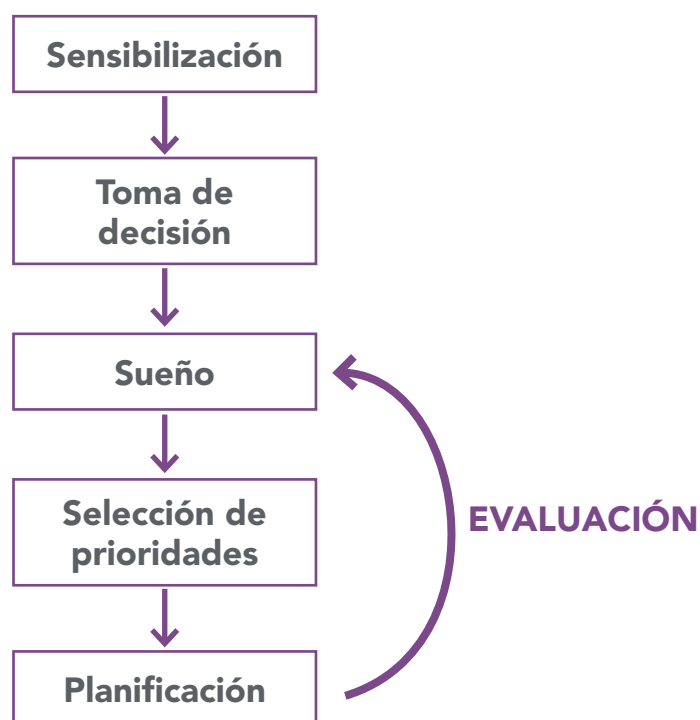
El proceso llevado a cabo por la Comunidad de Aprendizaje La Paz ha sido analizado por la comunidad científica internacional en diversas investigaciones, artículos científicos y tesis doctorales. En los siguientes artículos se puede profundizar en su proceso de transformación, pasando de ser un colegio "gueto" con un elevado índice de fracaso escolar y graves problemas de convivencia a un referente educativo a nivel internacional.

Aubert, A.; Elboj, C.; García, R.; García, J. (2010). Contrato de Inclusión Dialógica. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 67(24,1), 101-111.

Girbés, S., Macías, F., & Álvarez, P. (2015). De la Escuela Gueto a una Comunidad de Aprendizaje: Un Estudio de Caso sobre la Superación de la Pobreza a través de una Educación de Éxito. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 4(1), 88-116. doi: 10.17583/rimcis.2015.04

Los centros educativos que deciden convertirse en una Comunidad de Aprendizaje realizan el proceso en diferentes fases. En cada una de ellas se llevan a cabo una sucesión de actuaciones encaminadas a la transformación, con la orientación básica de alcanzar el éxito educativo y la inclusión de todo el alumnado. Esta orientación a la *transformación* del contexto y del centro, más que a la *adaptación* de las circunstancias que ya existen, es clave y define el éxito del proceso.

Si bien las fases están claramente definidas, cada centro desarrolla el proceso de una manera única, atendiendo a sus particularidades y/o necesidades. Las fases son las siguientes:



Este proceso de transformación no finaliza en la última fase. El sueño continúa y las personas que forman parte de la Comunidad de Aprendizaje revisan y evalúan sus sueños y sueñan otros en un proceso que no tiene fin. Cada curso escolar es una nueva oportunidad de alcanzar metas nuevas y hacer realidad nuevas ilusiones relacionadas con una enseñanza basada en la excelencia y la equidad. A continuación se describen cada una de estas fases.

3.1.1. La Sensibilización

La fase de sensibilización consiste en una formación inicial basada en las aportaciones científicas de las investigaciones y teorías más relevantes y actuales sobre el aprendizaje y la educación desde una perspectiva interdisciplinar. Es decir, contando con las aportaciones científicas de disciplinas imprescindibles como la sociología, la psicología, la pedagogía o la antropología, entre otras. En la sensibilización se aportan las teorías, prácticas y actuaciones educativas de éxito reconocidas internacionalmente en las que se basan las Comunidades de Aprendizaje. Investigadores e investigadoras, profesionales de la educación, agentes de la comunidad educativa, familiares, entre otras personas, analizan y reflexionan de manera conjunta sobre estos conocimientos y sobre los desafíos que identifican en la sociedad actual y en su centro educativo. Todo ello con el fin de mejorar la educación que reciben sus estudiantes, hijos e hijas. De este modo, el objetivo principal de la sensibilización es poner a disposición de todas las personas interesadas las actuaciones educativas de éxito y los conocimientos científicos en los que se basan las Comunidades de Aprendizaje para que, tras un

proceso intenso de reflexión y debate, puedan elegir si quieren o no constituirse como una Comunidad de Aprendizaje.

La sensibilización tiene una **duración de 30 horas** y se realiza de manera **intensiva**. Es decir, se recomienda llevarla a cabo de forma continuada (no dilatada en el tiempo) durante varios días, ya que esto permite profundizar de lleno en las reflexiones que van surgiendo y ponerlas en diálogo para cambiar conjuntamente la situación del centro educativo. Habitualmente, la sensibilización se desarrolla a través de sesiones presenciales, ya que la finalidad de la sensibilización es formar a la comunidad educativa en los conocimientos basados en evidencias científicas, así como promover la reflexión conjunta de todas aquellas personas interesadas en iniciar un proceso de transformación.



En la sensibilización es recomendable contar con la **presencia de todos o de la mayoría de los miembros del claustro**. Si es posible, también se recomienda contar con agentes educativos de la comunidad ya que se propone una transformación global del centro educativo que implica a toda la comunidad educativa. La inclusión de las familias y otros miembros de la comunidad en esta fase enriquecen la reflexión y el debate, y contribuye a consolidar las bases científicas de las Comunidades de Aprendizaje.

Los **temas** que se trabajan en la sensibilización incluyen: bases científicas de las Comunidades de Aprendizaje; aprendizaje dialógico en la sociedad de la información; fases de transformación en Comunidades de Aprendizaje; organización de la Comunidad de Aprendizaje; grupos interactivos; tertulias dialógicas; participación educativa de la comunidad: lectura dialógica, extensión del tiempo de aprendi-

zaje, comisiones mixtas de trabajo; formación de familiares; formación dialógica del profesorado; modelo dialógico de prevención y resolución de conflictos; multiculturalismo en Comunidades de Aprendizaje; voluntariado y socialización preventiva de la violencia de género, entre otros.

Las personas que realizan la formación en Comunidades de Aprendizaje tienen que conocer bien las bases científicas de las mismas, incluyendo bases psicológicas, sociológicas, estudios de género, entre otras. Además, es imprescindible que conozcan las actuaciones educativas de éxito que la comunidad científica internacional ha demostrado que contribuyen al éxito educativo y a la mejora de la convivencia y que son implementadas en las Comunidades de Aprendizajes (Flecha & García, 2007).

La fase de sensibilización no compromete en ningún caso a iniciar el proceso de transformación en Comunidades de Aprendizaje.

3.1.2. *La Toma de decisión*

La toma de decisiones es la fase en la que **toda la comunidad educativa** decide iniciar (o no) el proceso de transformación de su centro educativo en una Comunidad de Aprendizaje. La decisión no debe ser únicamente consensuada por el profesorado, aunque este lo hace primero, sino que también se debe contar con el consenso de las familias y de la comunidad educativa en general. Para ello se realiza una asamblea con la comunidad educativa. Es habitual que este proceso de toma de decisión implique un intenso debate entre todos los miembros de la comunidad educativa sobre lo que implica la transformación de su escuela o instituto en una Comunidad de Aprendizaje.

Dado que la decisión tiene que incluir a los miembros de la comunidad educativa, es crucial que se facilite la participación del mayor número posible de personas (Mello, 2009). En este sentido, es importante que profesorado, familiares, estudiantes, voluntarios y voluntarias, y todas las personas que forman parte de ese centro, conozcan las bases de las Comunidades de Aprendizaje y tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Para ello se pueden desarrollar diferentes acciones como, por ejemplo, facilitar la participación ofreciendo diferentes horarios de reunión de manera que todas las personas, independientemente de sus situaciones personales y de sus obligaciones, tengan la oportunidad de estar en las reuniones donde se toma la decisión. En algunos centros (como la escuela Mare de Déu de Montserrat en Terrassa, Barcelona, España) la misma reunión se ofrece y realiza en diferentes horarios a lo largo del día.

En estas asambleas o reuniones se toma la decisión de transformar o no el centro educativo en Comunidad de Aprendizaje. Antes de la asamblea, el profesorado puede organizar sesiones previas e internas en las que se puede continuar debatiendo en profundidad.

La decisión final debe ser el resultado del consenso al que lleguen todos los miembros de la comunidad. Es muy recomendable que la mayor parte del profesorado del claustro esté a favor de convertir el centro en una Comunidad de Aprendizaje. El equipo directivo del centro educativo también tendría que estar de acuerdo por su capacidad para potenciar el proceso de transformación en el centro. En cualquier caso, la decisión debe ser aprobada y ratificada por el órgano de toma de decisiones del centro, que es el consejo escolar. Por supuesto, siempre es recomendable poder contar con el apoyo de las administraciones educativas pertinentes.



Una vez que la comunidad ha decidido transformarse en Comunidad de Aprendizaje se inicia la siguiente fase: el Sueño. Es la fase más ilusionante. Con ella empieza a cambiar el centro educativo de manera real.

3.1.3. El Sueño

Que el aprendizaje que queremos para nuestros hijos e hijas esté al alcance de todos los niños y niñas.

Tal y como afirma Ramón Flecha: *los sueños son posibles, mejorar la realidad sin sueños es imposible* (Vieites, 2006: 26). Todos los ejemplos históricos de transformaciones siempre tienen como punto de inicio los sueños. Paulo Freire decía que *la educación, en verdad, necesita tanto de formación técnica, científica y profesional, como de sueños y utopía* (Freire, 1997: 34). Comunidades de Aprendizaje es un proyecto que nace de las ilusiones y de los sueños de las personas. Nace

de la escuela que madres, padres, maestros y maestras, estudiantes, voluntarios y voluntarias, miembros de la administración... todo el mundo... quieren. En las Comunidades de Aprendizaje no hay lugar para dobles discursos, ya que la escuela que se plantea alcanzar es la misma que quisiéremos para nuestros hijos e hijas.

Las Comunidades de Aprendizaje son centros educativos donde se aplican actuaciones de éxito reconocidas por la comunidad internacional como elemento que contribuirá a alcanzar los sueños de todos y todas las personas que forman parte de dicha comunidad. Por eso esta fase es central y clave dentro del proceso de transformación de un centro en Comunidad de Aprendizaje. Es el punto de partida para que maestros y maestras encuentren los resultados de sus esfuerzos, para que sientan realizadas sus demandas, para que las familias alcancen sus ilusiones depositadas en sus hijos e hijas, para que los niños y las niñas aprendan de manera excelente, para que no haya "rebajas" en el aprendizaje, para que todos los niños y todas las niñas, sin importar de dónde vengan, tengan acceso a los regalos que miles y miles de personas durante siglos nos han dejado en ese edificio que es el "saber y el conocimiento universal" (y que vemos en el currículum con los nombres de "Matemáticas", "Lengua", "Conocimiento del medio", "Historia", "Música", etc.). El sueño es donde se unen de la mano las evidencias científicas con las ilusiones y las expectativas de todos los miembros de la comunidad. Por eso es importante que todo el mundo sueñe. Que todo el mundo participe. Que todo el mundo tenga la oportunidad de compartir su sueño; siempre con el objetivo de mejorar la educación de nuestros hijos e hijas y de nuestro alumnado.

Bajo este lema toda la comunidad educativa sueña el centro educativo que desea, se trata de soñar sin límites. Así como muchos proyectos empiezan con una relación de las carencias, necesidades y problemas a los que hacer frente, aquí la transformación empieza con una utopía. Conjuntamente y por igual familiares, alumnado, profesorado, profesionales no docentes del centro educativo, voluntariado, asociaciones del barrio, vecinos y vecinas... todo el mundo sueña.

Para organizar la fase del sueño, una comisión encargada de la gestión de esta fase (preferiblemente formada ya por profesorado, familias y otros agentes) plantea cómo recoger y conseguir los sueños de toda la comunidad educativa. La forma de recopilar los sueños varía en función de lo que cada escuela o instituto decide, partiendo de la premisa de lograr que el máximo de personas pueda participar en este proceso. Hay centros donde tienen facilidad para llegar a las familias de sus estudiantes en momentos puntuales, donde se explica el proyecto educativo del centro. En otros centros lo que más funciona es el boca a boca: las familias del barrio se pasan la información en espacios informales, tales como delante de la puerta de la entrada, al ir a recoger a los niños y niñas a la salida del colegio, en el mercado, en la escalara del vecindario, etc. Otras veces lo que mejor funciona es enviar a las familias, a través del alumnado, cartas o notas donde se anuncia la asamblea del sueño. Hay casos en que las noticias se pasan a través de "what's app" y las redes sociales. Cada centro tiene sus propias circunstancias y su propia realidad por lo que

la forma de llegar a la gente y hacer convocatorias de reunión, es diferente. No obstante, el objetivo siempre es el mismo: que toda la comunidad sueñe qué escuela queremos para nuestros hijos, hijas y alumnado. Lo importante es diversificar los canales a través de los cuales llamar a la participación de todas las personas de la comunidad, así como diversificar la forma en que se recogen los sueños. Por ejemplo, en una escuela donde hay un porcentaje de familias marroquíes que no hablan español se les envía una nota en árabe para invitarles a la reunión de los sueños que se realiza aprovechando la época de Navidad.



El sueño no puede asociarse únicamente a una reunión, una asamblea, en la que todas las personas participan. Hay centros donde el sueño ha durado meses, donde se hacían reuniones, asambleas, donde todos los grupos de estudiantes, desde infantil hasta el último año, dedicaban un tiempo a redactar sus propios sueños. Centros donde se decide poner un mural a la entrada del colegio, en el que todo el mundo vaya escribiendo sus sueños. Centros donde en cada puerta se cuelgan los sueños de "la clase". Centros donde se decide poner un "buzón de sueños" en la escuela y en diversas localizaciones del barrio concurridos por la comunidad. Centros donde se colocan los sueños en el "árbol de los sueños". Centros donde del techo cuelgan nubes, de las que "llueven sueños", que cuando se realizan se convierten en estrellas que adornan por doquier las paredes del "hall de los sueños". Incluso centros donde a medida que te acercas por la calle, y ves la valla del patio, descubres un tren lleno de sueños apuntados en sus diferentes vagones de colores: el "tren de los sueños" que ha llegado al centro. La forma de recoger los sueños también varía en cada centro que se convierte en Comunidad de Aprendizaje. Cada escuela tiene su propia manera e incluso sueña con su propio proceso del sueño. Lo importante, como siempre, es que todas las personas participen, desde los cocineros y cocineras hasta el director o directora, pasando por las familias, por los estudiantes, etc.

Los sueños suelen ser muy diversos, aunque en este proceso se toma conciencia de que, en realidad, los diferentes grupos y agentes que conforman la comunidad educativa tienen un sueño común y esencial: todos y todas quieren la mejor educación para los niños y niñas. Muchas veces, este proceso de sueño ayuda a superar resistencias y barreras entre el profesorado y las familias que, por primera vez, toman conciencia de que ambas partes trabajan con una misma finalidad. A menudo, aunque con diferentes lenguajes y formas de expresarlos, los sueños son muy parecidos. Por ejemplo, las maestras sueñan con una mejor convivencia y el alumnado con que haya menos peleas, pero están soñando lo mismo.



© CREA. Community of Research on Excellence for All

En el proceso del sueño puede haber una asamblea en la que participe toda la comunidad educativa. En ella se lleva a cabo un procedimiento en el que se acuerda un sueño común bajo el lema *qué escuela queremos*. El objetivo es que asistan el mayor número de personas, por lo que pueden realizarse diferentes convocatorias ofreciendo diversos horarios. La puntualidad es importante. La asamblea podría iniciarse con la lectura de los sueños que se han ido recogiendo durante los días previos en el buzón de los sueños, por ejemplo.

Algunos ejemplos de fases de sueño explicados por las personas protagonistas

El sueño del CEP San Antonio. Etxebarri (Bizkaia, España)

http://utopiadream.info/ca/wp-content/uploads/2010/11/sue%C3%B1o_Antonio.pdf
[consultado en noviembre 2017]

El sueño del CEP Artatse (Bilbao, España)

http://utopiadream.info/ca/wp-content/uploads/2010/11/sue%C3%B1o_Artatse.pdf
[consultado en noviembre 2017]

Vídeo del Instituto Natura sobre la fase del sueño en el CRFA Catacaos (Perú)

<https://www.youtube.com/watch?v=Rj1hOETJiDs>
[consultado en noviembre 2017]

El sueño es central en la transformación de un centro en una Comunidad de Aprendizaje. Pero también es importante re-visitar los sueños, revisarlos. Ver cuáles se han cumplido, cuáles no. Volver a soñar. Es un proceso que nunca termina, porque siempre hay nuevos objetivos que conseguir, nuevas metas que alcanzar, nuevas ilusiones, nuevas posibilidades, nuevas oportunidades. Las Comunidades de Aprendizaje revisan sus sueños, no los dejan nunca olvidados. Son marcas en el camino que siempre sigue adelante, y a cada nuevo paso se vislumbra un nuevo mojón en la carretera que orienta nuestros pasos conjuntamente. De esta forma, cuando el centro consensua que debe actualizar sus sueños, se vuelve a realizar la asamblea del sueño. En algunos centros, por ejemplo, destinan un fin de semana para reunir al mayor número posible de personas. En este encuentro hacen un repaso de lo que ha sucedido a lo largo del año y cuál es el grado de consecución de los sueños para volver a soñar juntos el futuro. En una escuela de educación infantil (de primer ciclo, con niños y niñas de 0 a 3 años) se decidió que el sueño debía realizarse año tras año, para recoger e implicar a todas las nuevas familias que se incorporan al centro cada curso. Cada centro es diferente, por lo que cada centro y comunidad decide. Todo depende de las dinámicas de los centros, y de lo pactado y consensuado con toda la comunidad educativa.

3.1.4. *La Selección de prioridades*

Después de atravesar una fase llena de deseos y utopías, llega el momento de planificar qué se puede hacer, por dónde hay que empezar a actuar, qué sueños son los primeros a realizar. Es un momento de toma de decisiones, una fase en la que se seleccionan prioridades en función del contexto, la importancia, las posibilidades, etc. Cada centro tiene su realidad concreta, sus propios recursos. En cada centro encontramos unas posibilidades diferentes. Es necesario mirar de qué recursos se dispone, para decidir qué se hace primero. Es necesario también pensar qué sueños son los más urgentes, y cuáles pueden esperar. Una comisión mixta creada concretamente para este proceso se encarga de revisar los sueños y ver cuáles son los que se puedan lograr a corto, medio y largo plazo. Para establecer una prioridad sobre qué sueños abordar es importante analizar la realidad del centro educativo, valorando qué es lo más necesario plantear en primer lugar.

En este proceso de decisión es importante que se recojan entre las prioridades, sueños de todos los agentes implicados. Algunos ejemplos de sueños prioritarios son la apertura de la escuela al barrio, aulas digitales tutorizadas, bibliotecas tutorizadas, la formación de familiares, tertulias literarias dialógicas, grupos interactivos y asambleas de familiares. Hay algunos sueños que son difíciles de cumplir a corto plazo pero que se pueden ir alcanzando progresivamente. Por ejemplo, puede ser que en un centro se decida que lo prioritario es actuar en el ámbito de las matemáticas, porque las competencias de matemáticas (resolución de problemas, geometría, etc.) han dado unos resultados bajos y se quiere mejorar esta competencia en los niños y las niñas. Entonces, la decisión es realizar grupos interactivos de matemáticas. Una vez tomada esta decisión nos podemos encontrar con el problema de que no tenemos suficientes personas voluntarias para organizarlos en todos los cursos, ni todos los días. La decisión que se acaba tomando es hacer grupos interactivos de matemáticas una vez a la semana, en cuarto y en sexto, porque son los cursos que tendrán que pasar los exámenes de diagnóstico de competencias de la administración educativa correspondiente. Para el año siguiente queda pendiente extender los grupos interactivos a otras materias y a otros cursos. Cada Comunidad de Aprendizaje selecciona sus prioridades en función de los aprendizajes, en función del diálogo entre todas las personas de la comunidad.

3.1.5. *La Planificación*

Finalmente, tras la selección de prioridades y para llevar a cabo los sueños se hace la planificación. Las decisiones que se tomen en este proceso se acordarán con toda la comunidad. El centro educativo convoca una asamblea donde la comisión previa hace la propuesta de agrupación de prioridades por temas y grupos de trabajo. La planificación es necesaria para acordar cómo llevar a cabo los sueños que se han priorizado en la fase anterior. De esta manera, los sueños no se quedan en declaraciones de intenciones, sino que se piensan y se organizan las acciones concretas que van a llevar a la consecución de los sueños priorizados.

Como explicamos en el siguiente apartado, por lo general, se suelen formar comisiones mixtas (formadas de manera voluntaria por cualquier persona que forme parte de la comunidad) para llevar a cabo los sueños priorizados.

Artículo sobre la transformación de un centro en Comunidad de Aprendizaje

Cifuentes, A. & Fernández, M. (2010). Proceso de transformación de un centro educativo en Comunidades de Aprendizaje: el Colegio "Apóstol San Pablo" de Burgos (España). *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 67 (24, 1), 57-73.

3.2. Organización de una Comunidad de Aprendizaje

Las Comunidades de Aprendizaje, basadas en el aprendizaje dialógico, incorporan sus principios en las diferentes actuaciones educativas que promueven en la organización y gestión del centro educativo. Así pues, en las Comunidades de Aprendizaje:

- La organización es **democrática y horizontal**, recoge las voces de todas las personas de la comunidad. Además, el diálogo igualitario basado en la validez de las argumentaciones es el protagonista. Predominan los consensos por encima de las votaciones.
- La organización **no es un modelo rígido**, está en continuo cambio y es dinámica, está al servicio de la toma de decisiones democrática donde está implicada toda la comunidad educativa.
- La organización está basada en la **participación**. Esta tiene sentido en la medida en que abre las puertas a la participación de toda la comunidad, en todos los espacios y en todas las actividades que allí se desarrollan. Este tipo de organización, como veremos más adelante a través de las comisiones mixtas, promueve la adopción de un modelo de liderazgo dialógico (Redondo-Sama, 2015).
- Es una organización supeditada a las **prioridades definidas por la comunidad**. Se rompen las barreras establecidas por organizaciones propias de la sociedad industrial y basada en jerarquías. La toma de decisiones pasa a ser responsabilidad de toda la comunidad.

Esta organización más flexible y democrática, ajustada a las necesidades que la sociedad de la información exige, también favorece las **interacciones diversas** en el proceso de aprendizaje. De esta forma, se incorpora a la vida del centro educa-

tivo la participación de toda la comunidad en la toma de decisiones en todas las facetas y en la gestión del centro educativo, incluida su dimensión instrumental (Gatt, Puigdellívol, & Molina, 2010).

En la planificación es importante tener en cuenta que las decisiones se acuerdan entre toda la comunidad convocando una asamblea. Una comisión previa hace la propuesta de agrupación de prioridades (tal y como comentábamos en el apartado de fases). Se planifican los recursos internos y externos con los que cuenta el centro y la comunidad. En algunas comunidades de aprendizaje durante la asamblea de toma de decisiones ya se forman las comisiones mixtas, que son las que planifican cómo alcanzar el sueño que se ha priorizado (por ejemplo, hacer tertulias literarias dialógicas con las familias: ¿dónde se hacen?, ¿en qué espacio?, ¿a qué hora?, ¿qué día?, ¿cómo se convoca a la gente?, etc.).

Llegados a este punto, nos queda poner en marcha las comisiones mixtas, dar a conocer de forma pública las decisiones tomadas por la comunidad, y poner en marcha las actividades consensuadas.

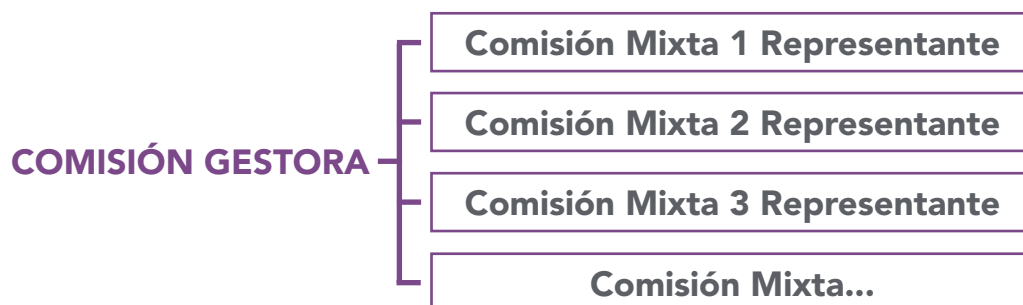
Sobre organización en Comunidades de Aprendizaje

Flecha, A.; García, R.; Gómez, A. & Latorre, A. (2009). Participación en escuelas de éxito: una investigación comunicativa del proyecto INCLUD-ED. *Cultura y Educación*, 21(2), 183-196.

Comisiones Mixtas de Trabajo

La gestión de la Comunidad de Aprendizaje se lleva a cabo a través de la organización en **comisiones mixtas de trabajo**. Las comisiones mixtas están formadas por diferentes personas de la comunidad educativa que quieran participar en ellas. Es importante definir las funciones de cada comisión.

Las comisiones mixtas están coordinadas por la comisión gestora.



Comisión Gestora. Coordina y realiza el seguimiento de las otras comisiones mixtas. Está formada por representantes de la dirección y representantes de cada una de las comisiones mixtas del centro educativo. Siendo en su conjunto también mixta en relación a los perfiles de las personas participantes.

Comisiones Mixtas. Las comisiones mixtas son la forma de organización de las Comunidades de Aprendizaje que asegura que todas las personas participan a través del diálogo igualitario independientemente de su posición en la escuela. Son comisiones específicas constituidas para abordar una temática concreta y responder a las diferentes prioridades. Pueden estar formadas por personal laboral no docente, alumnado, profesorado, familiares, representantes de asociaciones locales, etc.

Las comisiones mixtas tienen autonomía, capacidad para decidir, aunque las decisiones tomadas deben corroborarse a través de la Comisión Gestora y ser ratificadas por el Consejo Escolar. Se debe confiar en las propias decisiones tomadas por cada una de las comisiones. Todas las comisiones tienen la misma validez, tanto una de infraestructura como una de calidad educativa. La Comisión Gestora sirve, sobre todo, para coordinar los esfuerzos, porque es la que tiene la globalidad de lo que sucede en la Comunidad de Aprendizaje. De esa manera, por ejemplo, si el grupo de la Comisión de Tertulias Literarias Dialógicas con familias decide hacerlas los miércoles por la tarde, de 17h a 18h en la biblioteca del colegio, mientras que la Comisión de Biblioteca Tutorizada decide también hacer la sesión los miércoles, de 17h a 18h, en la biblioteca, la Comisión Gestora es la que reúne toda la información y coordina para evitar este tipo de solapamientos. Por supuesto, todas las decisiones tienen que ser ratificadas por el Consejo Escolar, que es el organismo legal que decide sobre la vida del centro. Por eso, lo que ocurre es que la Comisión Gestora y el Consejo Escolar establecen un diálogo y una relación cotidiana muy estrecha.

Cada comisión elabora una serie de propuestas factibles en los plazos que cada tema demande. Las propuestas se presentan a la Comisión Gestora que las aprueba, matiza, etc. Se forman en función de las prioridades establecidas en asamblea. Su funcionamiento se basa en el liderazgo dialógico, promoviendo el acceso de todas las familias de la escuela. Ello implica establecimiento de horarios adecuados y flexibles, puntualidad al iniciar y al acabar, ceder la palabra, etc.



Es importante destacar tres criterios básicos para el buen funcionamiento de las diferentes comisiones:

- **Decisiones instrumentales.** El objetivo clave en la escuela es el aprendizaje de los niños y niñas, tanto para la escuela como para las familias. Los demás objetivos enriquecen el objetivo clave pero no lo sustituyen.
- **Tiempo productivo.** El tiempo es un bien escaso, por eso es importante escoger bien el tiempo empleado y las decisiones instrumentales tomadas. Por lo tanto, es importante tomar el máximo de decisiones instrumentales en el mínimo tiempo, argumentando al máximo, pero sin perder el tiempo del que se dispone. Además, las reuniones se hacen siempre (haya las personas que haya) y siempre son estrictamente puntuales al empezar y al acabar.
- **Pluralidad de voces.** A veces se piensa: *vaya o no vaya el resultado va a ser el mismo, siempre hablan los mismos, yo de eso no entiendo*. Es por ello que hay que lograr que hablen el máximo de personas, sin que ninguna se sienta forzada a hacerlo. Para eso, es necesario que tenga prioridad en el uso de la palabra quien hasta ese momento ha intervenido menos. Será la propia comisión la que activará los cambios o propuestas que ha realizado.

Ampliación sobre organización de la Comunidad de Aprendizaje

Vídeo del Instituto Natura sobre comisiones mixtas en escuelas de Perú
<http://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/material-biblioteca/160/Video-Comisiones-Mixtas-Peru>
 [Consultado en noviembre de 2017]

Lectura complementaria:

El CEIP Jaime Conqueridor nos explica cómo a través de la fase del sueño se decidió organizar y poner en marcha las comisiones a partir de los sueños planteados: el voluntariado, TIC, infraestructuras pedagógicas y mágicas. Todas ellas coordinadas por la comisión gestora, aunque con autonomía propia.

Moreno, V. (2013). Organización transformadora de la Comunidad de Aprendizaje. *Suplemento Escuela*, 4, 7-8.

Algunos ejemplos de tipos de comisiones mixtas según temas o centros de interés podrían ser los siguientes: comisión de aprendizaje, comisión de voluntariado, comisión de infraestructura, comisión de relaciones, comisión de relación familia-escuela, comisión de reivindicaciones, comisión de biblioteca, etc.

Las comisiones mixtas representan la vida del centro educativo. Su dinamismo y funcionalidad responden a las necesidades y prioridades del centro educativo. Por ejemplo, hay centros para los que la comisión de voluntariado es un pilar básico de su funcionamiento y se encarga de la gestión, captación, acogida y seguimiento del voluntariado. En un instituto, una de las prioridades a medio plazo era poder abrir una cantina para que los chicos y chicas contaran con este espacio que habían soñado. En este caso la comunidad decidió específicamente crear una comisión para conseguir la cantina y sus funciones fueron encaminadas a conseguir poner en marcha el proyecto de remodelación del espacio y creación del mismo. En una escuela, una de las prioridades era tener una biblioteca en el barrio para poder hacer los deberes, ya que no existía ninguna en la zona. En este caso, la comunidad educativa decidió abrir una en la escuela.

Para profundizar

Elboj, C., Puigdellívol, I., Soler, M., & Valls, R. (2002). Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación. Barcelona: Graó.

Flecha, R. (2009). Cambio, inclusión y calidad en las Comunidades de Aprendizaje. *Cultura y Educación*, 21(2), 157-169.

3.3. Bibliografía

Flecha, R., & Garcia, C. (2007). Prevención de conflictos en las comunidades de aprendizaje. *Idea La Mancha: Revista De Educación De Castilla-La Mancha*, 4, 72-76.

- Freire, P. (1997). *A la sombra de este árbol*. Barcelona: Hipatia Editorial.
- Gatt, S., Puigdemívol, I., & Molina, S. (2010). Mead's contributions to learners identities. *Revista de Psicodidáctica*, 15(2), 223-238.
- Mello, R. (2009). Diálogo y escuela en Brasil: Comunidades de aprendizaje. *Cultura y Educación*, 21(2), 171-181.
- Vieites, M. (2006, Entrevista a Ramón Flecha: Los sueños son posibles, mejorar la realidad sin sueños es imposible. *Periódico Escuela*, 3.718, 26-28.
- Redondo-Sama, G. (2015). Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje. *Intangible capital*, 11(3), 437-457.