

Artículo Original

Modelo de Capacitación para Convertir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres en una
Comunidad Profesional de Aprendizaje

Training Model to Convert Luis Vargas Torres Educational Institution into a Professional
Learning Community

Ignia I. Cisneros Martínez 

Unidad Educativa "Luis Vargas Torres", Esmeraldas, Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Igna I. Cisneros Martínez.

Email: ignacm@outlook.es

Fecha de recepción: 5 de abril de 2023.

Fecha de aceptación: 15 de junio de 2023.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Cisneros Martínez, I.I. (2023). Modelo de Capacitación para Convertir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres en una Comunidad Profesional de Aprendizaje. *Revista Científica Hallazgos21*, 8 (2), 209-222. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec.

<http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21>

Resumen

Se puede definir comunidad de aprendizaje como el resultado de la transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno mediante una educación integrada, participativa y permanente, basada en el aprendizaje dialógico. Es por eso por lo que, con el objetivo de proponer un modelo de capacitación para convertir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres en una Comunidad Profesional de Aprendizaje, se realizó un estudio cualitativo, de corte transversal y enfoque descriptivo, pero que tuvo un fundamento cuantitativo en un estudio diagnóstico previamente realizado sobre las relaciones interpersonales y el clima laboral. La muestra estuvo constituida por 23 docentes de la escuela, que fueron entrevistados acerca del liderazgo institucional. Los resultados demuestran que la proactividad rectoral se manifiesta algunas veces, que no hay un verdadero proceso democrático en la escuela, que el asesoramiento al personal para la toma de decisiones es negativo. Sin embargo, los sistemas de comunicación permiten que fluya la comunicación y se facilita el trabajo docente en equipos, por lo que se dan oportunidades para iniciar un cambio. Se concluye proponiendo un modelo de capacitación que se centra en la realización de talleres sobre las áreas problemas detectadas.

Palabras clave: Modelo de capacitación; Unidad Educativa Luis Vargas Torres; comunidad profesional de aprendizaje; liderazgo.

Abstract

A learning community can be defined as the result of an educational center's social and cultural transformation and its environment through integrated, participatory and permanent education, based on dialogical learning. That is why, with the objective of proposing a training model to convert the Luis Vargas Torres Educational Unit into a Professional Learning Community, a qualitative, cross-sectional, and descriptive study was carried out, but which had as a fundamental basis a quantitative diagnostic study previously carried out on interpersonal relationships and the work environment. The sample consisted of 23 teachers from the school, who were interviewed about institutional leadership. The results show that rectoral proactivity sometimes manifests itself, that there is no true democratic process in the school, that advice to staff for decision-making is negative. However, communication systems allow communication to flow and teacher work in teams is facilitated, so there are opportunities to initiate change. It concludes by proposing a training model that focuses on holding workshops on the problem areas detected.

Keywords: Training model; Luis Vargas Torres educational institution; professional learning community; leadership.

Modelo de Capacitación para Convertir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres en una Comunidad Profesional de Aprendizaje

Una definición adecuada de comunidades profesionales de aprendizaje es compleja porque, como lo reconoce Martín (2001), se

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

compone de tres términos: comunidad, aprendizaje y profesional, cada uno con muchas connotaciones diferentes, que se pueden combinar de diversas maneras. Se puede decir que el término de comunidad hace alusión al grupo de personas que aprende juntas, que tienen un compromiso común, que no solo dan un valor añadido a su profesión, sino que también mejora a la comunidad en general (profesionales, escuela y estudiantes). Esto no quiere decir que sea solo el personal interno el que participe, sino que también lo pueden hacer las familias, personas del barrio o municipio, administradores, entre otros; de este modo, la escuela abre sus puertas para que todo aquel que pueda, se comprometa y apoye con el aprendizaje del alumnado.

La idea de comunidad surge de los trabajos colaborativos entre los docentes como un nuevo método de trabajo, para evitar el individualismo y el aislamiento que en tiempo de incertidumbre y adversidad no ayuda a resolver los problemas del día a día en la escuela. En este sentido Molina (2005) expone:

lo realmente significativo es que las comunidades de aprendizaje son conjuntos de individuos autónomos e independientes que, partiendo de una serie de ideas e ideales compartidos, se obliga por voluntad propia a aprender y trabajar juntos, comprometiéndose e influyéndose unos a otros dentro de un proceso de aprendizaje (p.236).

Como argumenta Bolívar (2013), la escuela debe ser un lugar donde se compartan conocimientos entre colegas y donde exista una comunidad que mejore la educación de los docentes, en este sentido dice:

Pensar la escuela como tarea colectiva es convertirla en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr. Se participa de la creencia de que si se trabaja junto todos pueden aprender de todos, compartir logros profesionales y personales,

y también de las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza. Por ello la colaboración entre colegas, el escuchar y compartir experiencias, puede constituir la forma privilegiada para lograr una comunidad de aprendizaje profesional (p.128).

Thompson et al. (2004) explican cada uno de los vocablos que componen Comunidad Profesional de Aprendizaje: un profesional es una persona con experiencia en un campo especializado, un individuo que no solo persigue la formación avanzada para entrar en el campo, sino que también se espera que mantenga al día su base de conocimientos; aprendizaje sugiere una acción continua y la curiosidad perpetua; y que la escuela que es Comunidad Profesional de Aprendizaje está comprometida con la mejora continua, donde los docentes crean un entorno la cooperación mutua, apoyo emocional, crecimiento personal, que trabajan juntos para lograr lo que no se puede lograr individualmente. Estos autores plantean que la Comunidad Profesional de Aprendizaje no surge para que haya un ambiente idóneo en la escuela sino para que los docentes sean mejores docentes y se logre alcanzar la meta de cualquier escuela, que es mejorar el aprendizaje del alumnado.

De acuerdo con Hord (1997) las comunidades profesionales de aprendizaje tienen las siguientes características:

- Liderazgo compartido y de apoyo, en el que las autoridades confían y descansan en las ideas e iniciativas de sus docentes para desarrollar procesos docente educativos espontáneos.
- Creatividad colectiva, que empodera a los maestros a buscar soluciones a los problemas, para mejorar el aprendizaje de sus alumnos.
- Valores y visión compartidos, que hacen que todo el claustro docente marche unido para cumplir las metas de todas las materias y las expectativas como unidad educativa.

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

- Condiciones de apoyo (materiales, estructurales, competencias del personal), que hacen más asequible el trabajo, permitiendo a los maestros dedicar más tiempo a los estudiantes y sus aprendizajes, en lugar de estar tratando de resolver problemas.

- Compartir la práctica personal, lo que conlleva a la trasmisión de las experiencias pedagógicas y las buenas prácticas entre colegas.

Se puede definir comunidad de aprendizaje como el resultado de la transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno mediante una educación integrada, participativa y permanente, basada en el aprendizaje dialógico. Una comunidad está formada por un conjunto de personas que tienen un interés común. Por tanto, ese interés común debe generar ambientes de aprendizaje que vinculen diversas experiencias de la vida cotidiana de todos los involucrados en el nuevo conocimiento que se desea adquirir.

Como plantea Coll (2001), "En su sentido más amplio y genérico, una comunidad está formada por personas que comparten características e intereses comunes, que participan y se implican en actividades conjuntas y que pueden tener en común, aunque no necesariamente, un objetivo específico" (p.89); en otras palabras, desarrollar ambientes de aprendizajes en situaciones que privilegien la acción dialógica y el aprendizaje dialógico y en donde los miembros del grupo asuman su responsabilidad ética como sujetos sociales ante la realidad que los interpela, siendo capaces de construir el conocimiento adquirido para lograr verdaderos procesos de transformación social.

Ahora bien, en el ámbito educativo un gran reto es generar ambientes de aprendizaje que vinculen diversas experiencias de la vida cotidiana de los involucrados, de tal forma que echen mano

de diversos recursos y conocimientos previos y, a partir de ellos, vayan construyendo nuevo conocimiento; se requieren espacios para el diálogo y la confrontación de ideas con base en experiencias en situación y con miras a la construcción colectiva de conocimiento.

En un estudio previo se pudo identificar el estado actual en el que se encuentran las relaciones docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres, teniendo en cuenta el clima laboral y las relaciones interpersonales. Es a partir de ahí que surge el Modelo de Capacitación que aquí se propone para convertir esa unidad educativa en una Comunidad Profesional de Aprendizaje. Con el fin de generar conocimiento científico sobre este tema y considerado que en las unidades educativas de Esmeraldas y de todo el Ecuador ha surgido un creciente interés y preocupación por la evaluación en el desempeño laboral, es importante y oportuno crear este modelo, el cual va a permitir conocer, orientar y mejorar las relaciones entre docentes y administrativos que laboran en la Unidad Educativa Luis Vargas Torres.

Método

La Unidad Educativa Luis Vargas Torres es una escuela de Educación Regular, fiscal, situada en la calle Colon 309, entre El Oro y Batallón Montufar, en la parroquia de 5 de Agosto, en el Cantón Esmeraldas, en la provincia del mismo nombre. La modalidad de estudios es presencial, con jornada matutina y vespertina y nivel educativo de Inicial, Educación Básica y Bachillerato, y sigue el régimen escolar conocido como Costa.

La investigación se clasificó como de cualitativa, basada en el paradigma interpretativo. El enfoque utilizado fue el descriptivo. Se utilizaron los métodos teóricos (análisis, síntesis e inducción) para valorar todas las variables. El conjunto de

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

todos los métodos permitió ver cada categoría de las variables en su individualidad, para luego integrarlas, e ir de las particularidades a las generalizaciones y viceversa. Como plantean Hernández et al. (2014), estos métodos ayudan a explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan, comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, identificar problemas sociales y generar hipótesis para futuros estudios (p. 339).

La primera técnica aplicada fue una entrevista semiestructurada, cuyo instrumento fue una guía de preguntas abiertas, elaboradas también a partir de la obra de D. F. Oliver y K. K. Hipp. Esta entrevista, de cinco preguntas, fue aplicada a 23 maestros (identificados con la letra "D", de docente, más el número asignado a cada uno para mantener la discreción ética). La variable estudiada fue el liderazgo institucional. Se definieron como unidades de análisis cada uno de los entrevistados. Fue a partir de ella que emergieron las categorías cualitativas proactividad rectoral, compartimentación de las responsabilidades, democratización del poder y la autoridad, toma de decisiones, asesoramiento al personal para la toma de decisiones, el entrenamiento y asesoramiento y oportunidades del personal para iniciar un cambio.

La segunda técnica que se utilizó fue un estudio documental focalizado, para sustentar la propuesta de un modelo de capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje. La revisión documental se realizó utilizando el motor de búsqueda de Google, y en las bibliotecas virtuales Google Scholar, Redalyc, Scopus, Latindex y SciELO. Se

utilizaron las palabras clave "comunidad profesional de aprendizaje", "modelo de capacitación", "relaciones interpersonales" y "liderazgo transformacional".

Resultados

Los resultados de la entrevista semiestructurada realizada al 50% de los docentes (n=23) permitieron adentrarnos en el tema del liderazgo transformacional de las autoridades de la unidad educativa. Las unidades de análisis en esta etapa investigativa la constituyeron cada uno de los entrevistados, y las categorías que emergieron fueron:

- Proactividad rectoral
- Compartimentación de las responsabilidades, con democratización del poder y la autoridad
- Toma de decisiones
- Asesoramiento al personal para la toma de decisiones
- Entrenamiento
- Oportunidades del personal para iniciar un cambio.

Para la mayoría de los entrevistados, la Proactividad rectoral se manifiesta algunas veces, aunque D4, D7, D18 y D22 sí consideran que hay proactividad de forma sistemática y adujeron que ésta se manifiesta en las áreas donde se precisa de apoyo; sin embargo, D7, D12, D16, D20 y D22 plantearon que no es frecuente que se comparta el poder administrativo en la toma de decisiones. Más globalmente, casi todos los docentes consideran que no hay un verdadero proceso democrático en la escuela.

La categoría de Asesoramiento al personal para la toma de decisiones tuvo respuesta negativa unánime, porque no existen asesores especializados que presten apoyo para el aprendizaje continuo.

Una categoría bien evaluada por casi todos los entrevistados (D1, D2, D4, D5, D6, D7, D9, D10, D11; D12, D14, D15, D16,

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

D17, D19, D20, D21 y D23) fue entrenamiento, y lo justifican por que sí se comparten los resultados de las prácticas, porque existen estructuras para el aprendizaje colectivo, los sistemas de comunicación permiten que fluya la comunicación y porque, con bastante frecuencia, se facilita el trabajo docente en equipos.

Finalmente, la categoría oportunidades del personal para iniciar un cambio también recibió buenas valoraciones de la gran mayoría (excepto de D3 y D8), y ejemplificaron sus respuestas con argumentos como el que se trabaja colaborativamente en el análisis de los estudiantes para la mejora del aprendizaje mediante el perfeccionamiento de la enseñanza, la confianza en que los riesgos que se corren son bien pensados colectivamente o en el hecho de que hay un esfuerzo sostenido para incorporar cambios en la cultura institucional.

A partir de los resultados hasta aquí presentados, y apoyados en el estudio documental sobre el tema de estudio, se realizó el análisis para el diseño de la propuesta de un Modelo de Capacitación para mejorar de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje. El modelo se basa en la realización de talleres de capacitación.

La intención de la propuesta es implementar un Modelo de Capacitación a través de seis talleres como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral institucional, incluyendo la comunicación entre el personal docente, lo que debe permitir alcanzar el objetivo de convertir a la Unidad Educativa "Luis Vargas Torres" como una comunidad profesional de aprendizaje. Asimismo, es importante destacar que esta propuesta logrará mejorar las habilidades de liderazgo de las

autoridades de la escuela y, como consecuencia de ello, mejorará la enseñanza de los alumnos, quienes se sentirán más motivados por su centro docente.

Propuesta del Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje

Introducción

El análisis de las relaciones docentes actuales en la Unidad Educativa "Luis Vargas Torres" como una comunidad profesional de aprendizaje, a partir de las opiniones de la muestra estudiada, mostró varias debilidades y falencias, a saber:

- ✓ Muchos profesores no trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar nuevos aprendizajes en su trabajo;
- ✓ No existe un proceso sólido de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal;
- ✓ El personal tiene visiones compartidas para mejorar en la institución el aprendizaje del alumno;
- ✓ Los objetivos del centro escolar no se centran, en esencia, en los aprendizajes de los alumnos, sino en los resultados de las pruebas o calificaciones;
- ✓ No existen relaciones profundas de colaboración entre el profesorado que reflejen el compromiso con los esfuerzos de la mejora escolar;
- ✓ Pocos docentes analizan colaborativamente las múltiples fuentes de datos para evaluar la eficacia de las prácticas de enseñanza;
- ✓ El logro excepcional de los docentes no es reconocido y celebrado regularmente en el centro
- ✓ No hay asesores especializados que presten apoyo para el aprendizaje continuo;
- ✓ No es frecuente que se comparta el

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

poder administrativo en la toma de decisiones. No hay un verdadero proceso democrático en la escuela.

Sin embargo, teniendo en cuenta algunas fortalezas y oportunidades, como las posibilidades de entrenamiento del personal docente, porque existen estructuras para el aprendizaje colectivo; los sistemas de información permiten que fluya la comunicación; y el hecho de que las autoridades brinden oportunidades al personal para iniciar un cambio para el perfeccionamiento de la enseñanza, estimulan que se haga la propuesta de un Modelo de Capacitación para incorporar cambios en la cultura institucional.

La intención de la siguiente propuesta para implementar un Modelo de Capacitación a través de talleres como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral institucional permitirá alcanzar el objetivo de convertir a la Unidad Educativa "Luis Vargas Torres" como una comunidad profesional de aprendizaje. Asimismo, es importante destacar que esta propuesta logrará mejorar las habilidades de liderazgo de las autoridades de la escuela y, como consecuencia de ello, mejorará la enseñanza de los alumnos, quienes se sentirán más motivados por su centro docente.

Fundamentación

Para la elaboración del Modelo de Capacitación para mejorar las relaciones docentes, que tendrá una incidencia directa en la forma en que las autoridades dirigen la unidad educativa, se han tomado en cuenta las variables centrales es la investigación diagnóstica anterior: las *relaciones interpersonales entre docentes y el clima laboral* en la Unidad Educativa "Luis Vargas Torres", de la ciudad de Esmeraldas, y que están mediadas por la variante *comunicación*. Se toma como base la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, la Inteligencia Emocional de Daniel

Goleman y la Teoría del Clima Organizacional de Likert, como solución a los problemas, debilidades y falencias que han sido percibidas por los trabajadores docentes de la institución educativa.

La propuesta aquí presentada requiere del compromiso y participación de directivos y docentes, para que el Modelo de Capacitación realmente contribuya a solucionar el problema. Se pretende que todo el equipo docente mejore sus habilidades sociales, sus formas de pensar y las actitudes y comportamientos como grupo.

Objetivo: Mejorar las habilidades sociales de los directivos y docentes para convertir a la Unidad Educativa "Luis Vargas Torres" en una comunidad profesional de aprendizaje.

Modelo de Capacitación

Variable 1: Comunicación institucional

Noción básica: La comunicación en una unidad educativa debe fluir en todos los sentidos, pero hay logros, especialmente, cuando prima la comunicación horizontal y no la vertical de directivos a trabajadores.

Taller 1: El Rumor.

Objetivo: Crear las habilidades básicas que les permitan a una persona aprender a escuchar a los demás.

Metodología:

- Se seleccionan 4 maestros como colaboradores voluntarios. Se dará la indicación que cada voluntario va a recibir un mensaje y que sólo va a escuchar. No puede hacer ninguna pregunta. De igual manera, el que narra la historia que da el facilitador del taller tampoco puede repetir el mensaje.
- Se pide a 3 de los voluntarios que salgan fuera del local, quedando sólo uno en el aula.
- El facilitador lee la historia al voluntario que se quedó en el aula. Al terminar, le pide que cuente la historia al segundo voluntario, que ingresará al aula. Luego se solicita que

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

entre el tercer voluntario, que escuchará la narración de la historia del segundo voluntario. Finalmente, entra el cuarto voluntario y escuchará la información del tercer voluntario.

- El último voluntario informará a toda el aula la información que ha recibido sobre la historia inicial (En la teoría del rumor, la historia debe haber cambiado en varios puntos).
- El facilitador forma pequeños grupos de 4-5 miembros, para que discutan lo que han podido observar. Se les puede dar una pregunta: ¿por qué se ha modificado el mensaje?
- Se solicita que un participante de cada grupo presente los comentarios de su grupo.
- Luego el facilitador pedirá reflexiones sobre los sentimientos y emociones de una persona frente a estas situaciones, cuando no se les entiende o se tergiversan sus intenciones comunicativas.
- La conclusión de la actividad debe dejar claro que, al ser la comunicación oral una de las formas más frecuentes de comunicación, existen algunas destrezas que la fortalecen y permiten escuchar mejor y entender el mensaje con mayor precisión, lo que evita malestar entre colegas y estudiantes.

Tiempo estimado: 1 hora

Lugar sugerido: Aula grande

Taller 2: ¿Es que no fui claro y preciso?

Objetivo: Demostrar la importancia de la claridad y precisión en los mensajes, para que se minimicen los malentendidos entre las personas.

Metodología:

- Solicitar a un participante se pare frente al grupo y se le hace entrega de un dibujo, previamente seleccionado por el facilitador.
- El facilitador le indicará al participante que tiene que dar instrucciones verbales al grupo, de tal manera que todos sus compañeros puedan hacer el mismo dibujo en una hoja de papel

- Se indicará que, mientras dibujan, no podrán preguntar nada. Sólo cumplirán con las indicaciones de su compañero. Se asignan unos 5 minutos para que perfeccionen sus dibujos.

- El facilitador solicitará 2-3 dibujos de los participantes y los pondrá en la pizarra junto con el dibujo original (Por la teoría de la percepción y de las experiencias individuales previas, usualmente los dibujos difieren en varios puntos del original).

- Se analizará lo sucedido utilizando las siguientes preguntas. ¿Qué observamos en los dibujos recientes con relación al dibujo original? ¿Por qué razones no se entendió el mensaje? ¿Suceden situaciones semejantes en nuestra familia? Pedir ejemplos. Pedir que algunos docentes recuerden situaciones donde no se entendió lo que querían decir ¿Cómo se sintieron? Es importante que el facilitador propicie el debate

- La conclusión de la actividad debe dejar claro que, para que los mensajes sean entendidos, éstos tienen que tener: precisión en lo que se quiere decir, evitar usar frases largas, tener presente que la otra persona no piensa igual que nosotros, repetir el mensaje todas las veces que sea necesario y preguntar las veces que sea necesario, y usar el lenguaje corporal para ayudar a la comprensión del mensaje.

Tiempo estimado: 1 hora

Lugar sugerido: Aula grande

Variable 2: Clima laboral institucional

Noción básica: El clima laboral es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Taller 3: Planifiquemos juntos.

Objetivo: Preparar a los docentes a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.

Metodología:

- Cada participante responde por escrito la

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

pregunta preparada de antemano por la dirección: ¿Cómo planificar su sistema de evaluación? Se forman grupos y se seleccionan coordinadores por grado, para que pongan de igual forma las respuestas y hagan un modelo ideal del sistema de evaluación. Este modelo será detallado.

- Se reúnen los coordinadores, cada uno presenta su modelo de evaluación ideal en la pizarra. El facilitador debe ir anotando todo lo que hay en común según los grados y los aspectos que puedan faltar.
- En base a la discusión de cada modelo, se debe elegir uno que sea el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar cabo.
- Centrándose en el modelo elegido, se detallan las necesidades más urgentes a resolver y tareas que se pueden hacer.
- Luego se elabora un plan de cómo podrían irse cumpliendo otras tareas para alcanzar el modelo de evaluación ideal (acciones, controles de asistencia, responsables, etc.); luego se precisan esas acciones.
- Con un plan elemental se definen las acciones inmediatas, con guía como esta: ¿Qué se va a hacer?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Quiénes?, ¿Con qué medios?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Plazos?

Tiempo estimado: Dos sesiones de 1 hora cada una.

Lugar sugerido: Aula grande.

Taller 4: A tomar decisiones.

Objetivo: Aplicar los pasos del proceso de toma de decisiones

Metodología:

A) Actividad práctica modelada

- El facilitador pedirá a 4 participantes escenificar la siguiente situación: "Jorge fue a una fiesta con permiso de sus padres hasta la 1 de la mañana. La reunión estaba en su mejor momento; se notaba muy divertida. Sin embargo, ya se cumplía la hora del permiso. Los amigos y amigas le pidieron

que se quedara. Jorge estaba indeciso si quedarse en la fiesta y seguir divirtiéndose o irse a su casa."

- El facilitador propiciará un debate preguntando: ¿Qué observamos en esta situación?, ¿Qué decisión habrá tomado Jorge?, ¿En qué alternativas habrá pensado?
- Luego del debate, el facilitador preguntará: ¿En qué situaciones nos es difícil tomar una decisión?, ¿Nos sucede esto con frecuencia en la escuela o la casa? Solicitar 2 - 3 ejemplos de cuando las personas toman decisiones equivocadas. ¿Cómo creen que se sienten? Propiciar la participación de algunos docentes.

La conclusión debe quedar clara: para tomar una decisión acertada es necesario analizar el problema, luego proponer y elegir la(s) alternativas saludables.

B) Actividad práctica realista

El facilitador dividirá el aula en grupos de 4-5 participantes, solicitando que seleccionen un moderador y un secretario. Según la cantidad de grupos, se dará el mismo problema a al menos dos grupos. Al moderador se le dará el problema para que hagan la toma de decisiones.

Se indicará que cada grupo deberá aplicar los 6 pasos centrales del proceso de toma de decisiones para desarrollar la pregunta: "¿Qué decisión tomaremos?", en aproximadamente 15 minutos.

- Se invitará a representantes de 2 o 3 grupos con problemas diferentes para que expongan cuál ha sido la mejor decisión tomada. El facilitador preguntará a los grupos que no expusieron pero que tenían los mismos problemas, que den sus opiniones, cuidando el respeto entre compañeros. Luego el facilitador concluirá reforzando los pasos para tomar la mejor decisión y enfatizará que:
 - ✓ No siempre la primera reacción es la mejor opción a tomar.

MODELO DE CAPACITACIÓN PARA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

✓ Es importante darse un tiempo para tomar una buena decisión.

✓ La persona que ejecuta la decisión, basada en las alternativas consideradas, es la responsable de los resultados obtenidos sean los esperados o no.

Tiempo estimado: 1 hora

Lugar sugerido: Aula grande

Variable 3: Relaciones interpersonales entre docentes

Noción básica: se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como cargos, pirámides formales en un organigrama, etc.). El sistema de trabajo del liderazgo permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y lo hacen colaborativamente.

Taller 5: Aprendiendo a ser asertivos.

Objetivo: Aprender a hacer valer la opinión partiendo de una situación de respeto a las opiniones de los demás.

Metodología:

- El facilitador del grupo pide que cada integrante del grupo, de manera individual, escriba en una hoja los derechos que considera que tienen en el ámbito familiar, el laboral y dentro de la sociedad.
- Se divide el grupo en subgrupos de 4-5 personas, en función del número de participantes y se les pide que identifiquen cinco derechos que tengan en común en las áreas mencionadas anteriormente (familia, trabajo y sociedad).
- Pasados 15 minutos, cada grupo expone sus conclusiones. Se propicia el debate en grupo.
- El facilitador les pide que, de nuevo, se pongan por grupos y piensen qué derechos tienen las otras personas que rodean el contexto familiar, laboral y la sociedad en general. Se asignan 15 minutos.
- Una vez que hayan finalizado, se debate en

plenaria cómo se puede respetar a los demás, pero haciendo que nos respeten a nosotros también.

La conclusión debe enfocarse a que la asertividad implica que respetemos la opinión de los demás y qué, al mismo tiempo, hagamos que nuestra opinión sea respetada. Es muy importante que seamos claros y concisos. Este hecho, influirá de manera positiva en nuestra autoestima y tendrá múltiples beneficios a mediano y a largo plazos. De forma especial, todo directivo debe usar un estilo de comunicación asertivo. Las personas asertivas suelen tomar la iniciativa y tomar decisiones dentro de un grupo.

Tiempo estimado: 1 hora

Lugar sugerido: Aula grande

Taller 6: Especulando.

Objetivo: Determinar cómo cada persona se identifica, a partir de su proyección psicológica.

Metodología:

- El facilitador divide al grupo en subgrupos de 3-4 miembros, en función del número de participantes.
- Le ofrece a cada subgrupo una fotografía y les pide que, de manera individual, escriban qué sucedió antes de la foto, qué ocurre en el momento de la foto y qué pasará después.
- Cuando hayan acabado, uno a uno comparte con sus compañeros su narración especulativa. Debaten entre todos e intentan llegar a una narración común.
- Cada subgrupo elige a un compañero, quien expone delante de los demás docentes, en sesión plenaria. Es central que el facilitador los haga ver a todos la lógica de cada narración y aquellas que pueden aceptarse, por ser posible narraciones de los hechos.

La conclusión debe enfocarse al debate y análisis sobre cómo nuestras propias experiencias y vivencias marcan nuestros

puntos de vista, pero no por eso son mejores o superiores a los de otros colegas, para que cada uno pueda aplicar estas situaciones a su vida diaria.

Tiempo estimado: 1 hora

Lugar sugerido: Aula grande

Discusión

La cantidad de información recopilada fue la base objetiva para diseñar un modelo de capacitación que ha de permitir avanzar hacia la meta de constituir esta unidad educativa como una comunidad profesional de aprendizaje.

En la Introducción a la propuesta del Modelo, se hace un análisis de las relaciones docentes actuales en la Unidad Educativa "Luis Vargas Torres", a partir de las opiniones de la muestra estudiada y que, de forma sintetizada se resumió en un grupo de debilidades y falencias.

A continuación, se hizo la Fundamentación de la propuesta, donde se tomaron en cuenta las variables centrales es la investigación: las relaciones interpersonales entre docentes y el clima laboral en la Unidad Educativa "Luis Vargas Torres", de la ciudad de Esmeraldas, y que están mediadas por la variante comunicación. Para ello se hizo la valoración teórica que sustentaría el Modelo: la teoría de las inteligencias múltiples propuesto por Gardner (1995), la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (2018) y la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1968).

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto por Gardner (1995) en el que la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas.

La inteligencia emocional, según Goleman (2018), es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales.

Por su parte, la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La propuesta de este Modelo coincide con varios estudios previos, que afirman o validan este modelo. Por ejemplo, Bolívar (2013) sugiere rediseñar los lugares de trabajo que permitan hacer del establecimiento escolar no solo un lugar de aprendizaje para los estudiantes sino un contexto donde los docentes aprendan a hacer mejor las cosas y que en cada actividad planificada involucren a toda la comunidad educativa. Quintana (2017) concluye que mientras mejores sean las relaciones interpersonales, más positiva será la función docente de los educadores. Parra y Silva (2021) concluyen que la implementación de un plan de liderazgo efectivo ayudó a la comunidad educativa de la escuela a mejorar el clima laboral, aumentando las competencias, facilitando el desarrollo y la divulgación del proyecto

educativo institucional en beneficio de la sociedad, promoviendo la calidad educativa y aumentando la eficiencia en la realización de sus procesos.

Por su parte, Pérez (2017) también creó un modelo de capacitación para el personal que labora en un centro docente, coincidiendo en una teoría (Likert) con el modelo aquí propuesto, pero diferenciándose en otras teorías válidas, como la teoría de liderazgo personal e interpersonal de Fischman, de las relaciones humanas de Chiavenato y de las relaciones humanas de Mayo. Sus resultados demostraron que hubo un avance en las dimensiones de actitudes personales, comunicación y desarrollo afectivo social, aspectos en los que aspiramos lograr con el Modelo del presente estudio, y que no aspira a ser exhaustivo, sino solo un punto de partida, ya que la Unidad Educativa, en dependencia del desarrollo de los talleres, podrá decidir el diseño o incremento de nuevos talleres u otras actividades que vayan coadyuvando a lograr la meta final de ser una comunidad profesional de aprendizaje.

Conclusiones

Del análisis realizado en esta investigación surgió el diseño de la propuesta de un Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje. Las bases teóricas en la que se sustentó el Modelo (la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, la teoría de la inteligencia emocional de Goleman y la Teoría del Clima Organizacional de Likert) deben permitir el cumplimiento del objetivo general y los específicos en los que se basa el modelo diseñado.

El Modelo será de gran utilidad para la comunidad educativa de este centro docente, que conllevará a un clima laboral más favorable, pero, sobre todo, porque permitirá el incremento de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, como contribución al mejoramiento del nivel educacional de los estudiantes que allí se forman.

Referencias

- Bolívar Ruano, Ma. R. (2013). Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana de Educación* (6). <https://doi.org/10.35362/rie621893>
- Coll, C. (2001). —Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación: el punto de vista del Fórum Universal de las Culturas||. Barcelona. Simposio Internacional sobre las Comunidades de Aprendizaje. <http://www.tafor.net/psicoaula/campus/master/master/experto1/unidad16/images/ca.pdf>
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica*. Barcelona, España: Paidós.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. España: Editorial Kairós.
- Hernández- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill.
- Hord, S. M. (1997). Professional Learning Communities: What Are They and Why Are They Important? *Issues about Change*, 6(2): 2-5.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Martín-Kniep, G. (2001). *Portfolios del desempeño de maestros, profesores y directivos. La sabiduría de la práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Molina, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, 337: 235- 250.
- Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 39-46. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.412>

Pérez Germán, J.J. (2017). Capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar Ferreñafe. *Revista Científica Institucional Tzhoecoen*, 9 (3). <https://doi.org/10.26495/rtzh179.323125>

Quintana Argandoña, B.R. (2017). Relaciones Interpersonales y su Grado de Correlación con la Función Docente en la Institución Educativa Secundaria "Politécnico Huáscar" de la Ciudad de Puno, Durante el Año Escolar 2016. Universidad Nacional Del Altiplano. Facultad De Ciencias De La Educación. <http://repositorio.untrm.edu.pe>

Thompson, S. C.; Gregg, L. & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership and student learning. *Research in Middle-Level Education Online*, 28(1), 1-15.