



LA IMPLANTACIÓN DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO EN CENTROS ESCOLARES

## DECÁLOGO PARA EL DISEÑO Y GESTIÓN DE UN PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO

Elaborado por Pilar Moya y Francisco Zariquiey para el Colectivo Cinética<sup>1</sup>

[www.colectivocinetica.es](http://www.colectivocinetica.es) - [info@colectivocinetica.es](mailto:info@colectivocinetica.es)

Todo proceso de cambio dentro de la línea pedagógica de un centro ha de sostenerse a partir de un proyecto de innovación que cree las condiciones necesarias para que dicho cambio pueda producirse. En esa línea, resulta evidente que la implantación eficaz del aprendizaje cooperativo en una escuela, depende en gran medida de que esta cuente con un proyecto de centro que se construya a partir de la colaboración de los docentes. Resulta muy difícil que el alumnado interiorice las destrezas, procedimientos y actitudes necesarias para aprender de manera cooperativa si su profesorado no enseña de forma cooperativa. En otras palabras, solo se puede transformar el aula en una red de aprendizaje si el claustro de profesores entiende la labor docente como una empresa compartida y enseña en red.

Tomar conciencia de esta premisa básica, puede ayudar a los equipos directivos y/o de innovación de los centros a afrontar la implantación de las estructuras y dinámicas de cooperación de una manera mucho más ajustada y, por tanto, eficaz.

En los últimos años, hemos tenido la suerte de acompañar a decenas de centros en su intento por implantar el aprendizaje cooperativo en sus aulas y esto nos ha permitido identificar algunas cuestiones que resultan cruciales a la hora de afrontar ese reto con unas mínimas garantías de éxito. Y esto es justamente lo que queremos ofrecer en este decálogo: una serie de premisas y/o condiciones que puedan orientar a los centros a la hora de diseñar y gestionar un proyecto de implantación del aprendizaje cooperativo. Cada una de ellas, lleva asociadas una serie de tareas muy concretas, que podéis tener en cuenta para conseguir que se cumplan.

---

<sup>1</sup> En Colectivo Cinética creemos que la innovación educativa ha de basarse en el intercambio y la construcción compartida de conocimientos. Por eso, en aras de promover la inteligencia colectiva, os autorizamos a utilizar, modificar y compartir este documento, siempre que respetéis su autoría y, por supuesto, lo convirtáis en algo mejor.

Si queréis citar este documento podéis hacerlo del siguiente modo:

MOYA, P. y ZARIQUIEY, F. (2017) **DECÁLOGO PARA EL DISEÑO Y GESTIÓN DE UN PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO**. Biblioteca Cinética, Madrid.

## 01

### DEBE SER UN PROYECTO SOSTENIBLE

Para diseñar un proyecto destinado a implantar el aprendizaje cooperativo en un centro, es necesario partir de su realidad, adaptarse a ella y construir sobre las necesidades y el trabajo que ya está hecho. En este sentido, no se trata de cambiar por cambiar, sino de mejorar lo que debe ser mejorado.

Debe ser realista y alcanzable, huir de planificaciones y tareas que constituyan un exceso de trabajo añadido. Así, cuidará al profesorado —verdadero protagonista del cambio— y se incorporará de forma natural a la rutina del aula.

Al diseñar su gestión, se fijarán estrategias que faciliten el trabajo, para que todas las personas que se sumen a él lo consideren posible. Así, generará confianza, no dejará espacios para miedos o dudas.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Analizar las necesidades más urgentes y plantear los cambios que resulten necesarios para facilitar la cooperación del profesorado en torno a un proyecto común.
2. Diseñar objetivos que aporten valor al centro, construyendo sobre lo que existe, sin cambios que supongan necesariamente una ruptura drástica con lo anterior.
3. Gestionarlo a través del consenso. De esta forma, se genera la implicación del profesorado con las tareas que se compromete a realizar, trabajando en equipo.
4. Establecer unos 'mínimos' alcanzables, que se consideren posibles, que no dejen a nadie fuera.
5. Evitar marcar los 'máximos', dejar avanzar en sus inquietudes a los profesores que quieran ir más allá. El proyecto puede crecer con ellos.

## 02

### DEBE CONSTRUIRSE A PARTIR DE OBJETIVOS COMPARTIDOS

Un centro que pretenda implicar a los docentes en un proyecto de aprendizaje cooperativo, debe establecer un acuerdo colectivo sobre sus prioridades, sobre lo que quiere llegar a alcanzar y sobre las características que tendrá el alumno que pretende educar.

El hecho de que un proyecto se dote de objetivos que comparten las personas que participan en él, le otorga legitimidad.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Integrar a todo el profesorado en torno a los objetivos del proyecto, fijando juntos las prioridades del centro e imaginando lo que este será en el futuro.
2. Fijar unos "mínimos", que se consideren posibles e incorporen a todos los docentes. De esta forma, establecerán un compromiso con respecto a ellos y pasarán a integrar la línea pedagógica del centro. En esta línea, una buena opción puede ser regirse por el modelo de innovación educativa al que denominamos PBC: pocas cositas, bien hechas y compartidas por muchos.

**03****DEBE CONTAR CON UNA GESTIÓN ADECUADA, QUE FACILITE EL TRABAJO DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN ÉL**

Una buena gestión parte del principio de la eficiencia, entendida como el uso coherente de los recursos para optimizar las tareas que se deriven de los objetivos. Una gestión eficaz hace que las ideas se perciban como posibles y así, podrán transformar la realidad de forma natural, sin dificultar la labor del profesorado. La organización coherente de las tareas aportará al proyecto una dosis de seguridad.

Así mismo, un proyecto de centro concebido sobre principios de cooperación, necesita disponer de unos canales de comunicación que faciliten el intercambio de ideas e información, para que se conviertan en conocimiento compartido que enriquezca el proyecto.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Definir y secuenciar claramente los procesos a seguir para el desarrollo del proyecto, de forma que se incorporen fácilmente a la dinámica de trabajo de las personas que van a participar en él.
2. Administrar los tiempos y recursos, a partir del principio de la eficiencia.
3. Crear espacios para que los docentes puedan pensar juntos, compartir ideas.
4. Establecer los canales de comunicación más adecuados para la recogida y difusión de las ideas y acuerdos.
5. Informar claramente al profesorado de todos los procedimientos y tareas que se deriven del proyecto.
6. Regular la negociación, la toma de decisiones y el establecimiento de acuerdos de forma colectiva.
7. Fijar unas normas útiles y compartidas, definidas para que la comunicación resulte adecuada, para que todos tengan en cuenta los intereses y las ideas de sus compañeros.

**04****DEBE CONTAR CON ESTRUCTURAS APROPIADAS PARA FAVORECER LA INTERACCIÓN**

Una estructura diseñada para la cooperación consta de múltiples espacios. En ellos, cada docente encontrará su sitio, será el que más le motive, el que contribuya a la mejora de su trabajo, el que le dé confianza y favorezca sus intereses de aprendizaje y crecimiento profesional.

Los espacios de una estructura diseñada para la cooperación pueden ser de tipo horizontal —dentro de un mismo nivel, ciclo o etapa educativa— o vertical, incluyendo a docentes de distintas etapas. De este modo, resulta más fácil la coordinación entre el profesorado y da coherencia de la intervención educativa.

Con este tipo de estructuras, el proyecto se concibe como un hecho compartido, esto aporta seguridad a los docentes y les motiva para aportar sus mejores ideas.

Una estructura definida para implantar un proyecto de aprendizaje cooperativo a través del trabajo en equipo de los docentes, puede convertirse en un instrumento permanente, que se ponga en marcha

para implementar cualquier otro tipo de proyecto. De esta forma, se convertirá en un recurso estratégico para el centro.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Definir los grupos de trabajo que deben actuar para un desarrollo eficaz del proyecto. Incluir en ellos a los docentes que van a trabajar juntos, unificando criterios para su práctica o evaluación.
2. Crear dinámicas de trabajo que favorezcan el diálogo, la participación y el intercambio de ideas.
3. Organizar —si se considera que puede favorecer el desarrollo del proyecto de aprendizaje cooperativo— grupos de investigación o espacios de trabajo flexibles, creados ad hoc para trabajar sobre un determinado objetivo del proyecto.
4. Organizar grupos de expertos que favorezcan el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, cuya participación pueda considerarse voluntaria.

## 05

### **SUS LÍDERES DEBEN COMPROMETERSE CON EL PROYECTO Y GENERAR COMPROMISO**

Los líderes que emprenden la aventura de diseñar e implementar un proyecto de aprendizaje cooperativo en un centro, cuentan con estrategias para recoger y unificar todas las ideas. Esto les ayuda a convencer, animar y motivar a sus colaboradores para que trabajen conjuntamente con ellos y se sumen a sus objetivos.

De esta forma, generan un clima de trabajo positivo, hacen que todo resulte fácil, que las ideas sean posibles. Ofrecen una imagen de seguridad e inspiran orgullo de pertenencia.

La misma dinámica del proyecto hace que gestionen y respeten los diferentes niveles de implicación del profesorado, valorando los problemas que puedan impedir a algunos docentes participar en él —si quieren hacerlo— o admitiendo que siempre habrá otros que no participen, sin considerarlo un obstáculo para seguir avanzando.

La evaluación compartida les aporta los datos objetivos necesarios para ser imparciales y justos, para no favorecer a unos docentes con respecto a sus compañeros.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Elegir a los responsables de los equipos docentes, teniendo en cuenta criterios relacionados con el valor del trabajo en equipo y de la cooperación.
2. Diseñar estrategias para la negociación, la suma de ideas, la llegada a acuerdos de forma colectiva... El hecho de conocer estas técnicas, ayudará a crear un clima de relaciones que favorezca la cooperación.
3. Crear un procedimiento para celebrar los éxitos, valorar a todas las personas y reconocer sus logros. De esta forma, se motiva y fideliza el talento de los profesionales que pueden aportar un valor añadido al proyecto.
4. Establecer un procedimiento de actuación ante los posibles conflictos que puedan surgir, afrontándolos abiertamente, sin esconderlos.

06

**DEBE LLEVAR IMPLÍCITO EL DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN COLABORATIVA**

Al igual que se programan los objetivos y las actuaciones que requiere la implantación de un proyecto de aprendizaje cooperativo, el centro debe diseñar el procedimiento para su evaluación, estableciendo acuerdos tanto sobre las tareas que esta conlleva, como sobre los indicadores o evidencias del logro de sus resultados. Indicadores, que serán consensuados conforme a la misma política de “mínimos”, establecida para los objetivos del proyecto.

Así mismo, se incorpora la autoevaluación de los docentes, como momento de análisis del trabajo realizado, y reflexión sobre los aspectos que haya que modificar para mejorar. Este análisis favorece el aprendizaje.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Programar inicialmente y de forma compartida, el procedimiento que se utilizará para la evaluación del proyecto.
2. Crear documentos que faciliten la colaboración de los docentes en el proceso de evaluación, tanto en la valoración de los indicadores, como en la elaboración de planes de mejora.
3. Elaborar indicadores de evaluación que analicen todos los elementos que componen el proyecto, tanto en lo referente a su organización y gestión, como al cumplimiento de los objetivos o a su incidencia en la mejora de las competencias del alumnado.
4. Diseñar un procedimiento para medir el grado de satisfacción de las personas que han participado en el proyecto.

07

**DEBE MEJORAR LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

Un proyecto dirigido a la implantación del aprendizaje cooperativo en un centro, une a todo el profesorado en torno a unos mismos objetivos, estableciendo sobre ellos un compromiso. De esta forma, aporta coherencia a todas las fases del proyecto y mejora los resultados.

En esta línea, puede ser interesante que —como establecimos anteriormente— se trabaje bajo la premisa del PBC: pocas cositas, bien hechas y compartidas por muchos. De este modo se establecen unos acuerdos “mínimos” sobre los objetivos y tareas del proyecto, que incidan directamente en la mejora de nuestra intervención educativa. A partir de ahí, debemos promover que los docentes se comprometan con ellos, de cara a que las propuestas se incorporen a la línea pedagógica del centro.

A través de la cooperación, los docentes sumarán sus ideas para que resulte un producto de mayor calidad. De esta forma, se garantiza la incidencia del proyecto en el aprendizaje de los alumnos de todos los niveles y etapas del centro.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Diseñar un procedimiento adecuado para hacer explícito el compromiso del profesorado en torno al proyecto, sobre un acuerdo de “mínimos”, que pueda ser desarrollado por la mayor parte de los docentes del centro.

2. Crear los espacios adecuados para que los docentes puedan compartir ideas o información que mejoren la intervención educativa y que, a través de la cooperación, se conviertan en conocimiento.

**08**

### **DEBE IR ASOCIADO A UN PLAN DE FORMACIÓN DISEÑADO EXPRESAMENTE PARA IMPLEMENTARLO**

El proyecto de centro cooperativo parte del principio de aprendizaje compartido y, por tanto, ha de basarse en un sólido programa de formación. Las sesiones de formación apuntarán tanto a mejorar las competencias de los docentes, como facilitar espacios de reflexión conjunta sobre las estrategias concretas que desarrollarán en las aulas, compartiendo así los conocimientos adquiridos. Así programada, la formación de aprendizaje cooperativo facilitará la práctica docente y promoverá el crecimiento profesional del profesorado.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Seleccionar cursos o talleres que no solo “expliquen” la cooperación, sino que se basen en estructuras y dinámicas cooperativas. No se puede aprender a cooperar en filas de uno, así que habrá que hacerlo cooperando.
2. Elegir cursos o talleres orientados hacia la práctica. Su objetivo será diseñar herramientas que se vinculen al proyecto y guíen el trabajo del profesorado.
3. Adoptar el modelo de las escuelas que aprenden, analizando conjuntamente lo que sucede y tomando decisiones para transformar la realidad, creciendo así conjuntamente, como organización.

**09**

### **DEBE SER UN PROYECTO VISIBLE**

Un proyecto para la implantación del aprendizaje cooperativo en un centro, aporta a la institución un rasgo de singularidad y le proporciona una identidad. Le imprime un carácter propio.

Toda la comunidad educativa lo conoce, lo acepta y se compromete con él.

La cooperación de los docentes, dinámica de trabajo establecida para implementar el proyecto, es un valor que también resulta visible; con el tiempo, pasa a formar parte de la cultura del centro.

Para ello, se emprenderán las siguientes tareas:

1. Hacer visible el proyecto, toda la comunidad educativa lo conocerá y valorará. De esta forma, se convertirá en su seña de identidad.
2. Reflejar sus técnicas, estrategias, producto final... en los materiales, los espacios y cualquier otro recurso del centro.
3. Incluir, tanto el diseño del proyecto como su evaluación, en todos sus documentos institucionales.

## **LOS DOCENTES QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO DEBEN VALORAR LAS VENTAJAS DE TRABAJAR JUNTOS**

Los docentes que trabajan juntos para implantar un proyecto de aprendizaje cooperativo son conscientes de que se necesitan y por ello, se comprometen a ofrecer al centro lo mejor de su trabajo.

Al compartir objetivos, los docentes se consideran interdependientes, todos se sienten responsables de los resultados.

En una cultura cooperativa, el contexto anima a compartir las iniciativas individuales y a través de la experiencia, los docentes toman conciencia de las ventajas de la cooperación.

Cuando en un centro educativo, el profesorado ha incorporado a su dinámica de trabajo las pautas que se contemplan en una cultura de cooperación, esta se pone de manifiesto en las aulas y se transmite directamente a los alumnos.

El trabajo en equipo aporta a los docentes una serie de ventajas:

1. El diseño de un proyecto sostenible, proporciona seguridad y confianza a los docentes que participan en él; este hecho hará crecer su motivación e interés por sumar sus ideas.
2. El trabajo en equipo incita la creatividad y contribuye a la mejora de la intervención educativa.
3. La implicación del profesorado en un proyecto compartido, mejora su autoestima y le proporciona satisfacción personal, promueve el conocimiento y facilita su crecimiento profesional.
4. El trabajo en equipo facilita la gestión del proyecto; al contar con profesionales que presentan diferentes perfiles, se reparten tareas que pueden complementarse.
5. La cooperación crea vínculos, valoración del trabajo de los compañeros de grupo. Facilita el establecimiento de relaciones positivas.
6. La cooperación favorece la construcción de unas normas comunes, creadas a partir de los diferentes intereses individuales de cada uno de los miembros de un grupo.
7. El trabajo en equipo genera motivación, orgullo de pertenencia y satisfacción por el trabajo bien hecho. Facilita la cohesión del profesorado, contribuye a la construcción de una identidad colectiva.

## **A MODO DE CONCLUSIÓN**

Cuando el profesorado ha incorporado la cooperación a su rutina de trabajo, esta pasa a formar parte de la cultura de un centro. Así, los valores que conlleva el trabajo en equipo impregnan todas las interacciones que se producen en él, tanto las que se orientan al intercambio de ideas sobre el acto educativo, como las que nos sirven para coordinar las actuaciones que se desarrollan habitualmente en el aula.

A través de la cooperación, los docentes unifican los criterios que dan coherencia a la enseñanza, y comparten ideas que les permitirán coordinar las estrategias que componen cada proceso educativo. De esta forma, se convierte en un valor añadido para el centro y se relaciona directamente con la calidad de la enseñanza y con la innovación educativa.

Al pensar juntos y al actuar a partir de acuerdos que se han alcanzado colectivamente, los docentes pueden contribuir a la mejora de los resultados, ya que los alumnos recibirán un único mensaje y no una enseñanza fragmentada —esquizofrénica, podríamos decir—, en la que cada profesor actúa en función de unas creencias y valores, que en ocasiones pueden resultar contradictorios.

El trabajo en equipo de los docentes resulta más eficaz que la simple suma de ideas o la actuación individual, influye en la implicación del profesorado, que identificará los objetivos del centro con su propio desarrollo profesional.

Corresponde al centro educativo, proporcionar a los docentes las mejores herramientas y establecer las condiciones idóneas para que se produzca el trabajo en equipo, tal y como lo hemos definido. Los líderes deben crear las estructuras más eficaces —en cuanto a tiempo y esfuerzo—, para que se produzca la interacción entre el profesorado con un carácter formal y con garantías ecuanímes de participación.

Además, al diseñar las estructuras, los líderes deben articular los tiempos, espacios, responsables y canales de comunicación para la recogida y difusión de ideas y acuerdos. Una estructura de cooperación con un diseño adecuado garantiza que todos los docentes puedan colaborar y analizar conjuntamente su realidad, buscando respuestas compartidas para posibles retos, aportando sus ideas y conocimientos al proyecto de centro, sintiéndose partícipes de él y desarrollándose con ello profesionalmente.

A través de la amplia experiencia desarrollada en el asesoramiento de múltiples centros, que pretenden diseñar y gestionar un proyecto de aprendizaje cooperativo, hemos podido comprobar la importancia de que este sea percibido como un acto compartido, tanto por los docentes como por sus líderes, que deben creer en él y poner a su servicio todo su esfuerzo.

Así concebido, nuestro proyecto generará ilusión, valor que no hemos incluido en el presente decálogo, aunque estamos seguros de que en la práctica, resulta esencial y le aporta importantes beneficios.