

Capítulo 11

ALGUNAS REFLEXIONES

EL CAMBIANTE PARADIGMA DE LA ENSEÑANZA

Soy sólo un vaquero de Arkansas, pero he aprendido cómo mantener unido a un equipo, cómo animar a algunos hombres y serenar a otros hasta que finalmente todos sus corazones latan a un mismo ritmo... el de un equipo.

Creo que sólo hay tres consignas: si algo sale mal, fue por mí; si sale más o menos bien, fue por nosotros; si sale muy bien, fue por ti.

Es todo lo que se necesita para conseguir que ganen los partidos.
Bear Bryant, ex-entrenador de fútbol americano de la Universidad de Alabama

¿Las escuelas podrán superar a los dinosaurios? Como todas las organizaciones, las escuelas deben adaptarse a los cambios en su medio o corren el riesgo de desaparecer, como los dinosaurios. Probablemente, los dinosaurios hacían buenas adaptaciones diarias a su medio. Seguramente elegían bien las hojas que comían y escogían los mejores pantanos para chapotear. En un nivel táctico, no tenemos motivos para creer que estas bestias gigantes no fueran razonablemente competentes. Pero, cuando se vieron obligados a enfrentar grandes variaciones en el clima del planeta, con las consecuentes alteraciones en la vida animal y vegetal, los dinosaurios fueron incapaces de hacer los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas condiciones ambientales y se extinguieron. Las escuelas pueden verse ahora frente a nuevas condiciones ambientales, que les exigen que hagan lo que los dinosaurios no pudieron. Las escuelas deben hacer cambios esenciales en su forma de educar a los alumnos. Estos cambios se conocen como el nuevo paradigma de la enseñanza.

TABLA 11.1 Comparación del viejo y el nuevo paradigma de la enseñanza

FACTOR	VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
Conocimiento	Transferido de docentes a alumnos.	Construido en conjunto por alumnos y docentes.
Alumno	Vasija pasiva que se llenará con los conocimientos del docente.	Constructor activo, descubridor, transformador del propio conocimiento.
Propósito docente	Clasificar y ordenar a los alumnos.	Desarrollar las aptitudes y los talentos de los alumnos.
Relaciones	Relaciones impersonales entre alumnos y entre docentes y alumnos.	Transacción personal entre alumnos y entre docentes y alumnos.
Contexto	Competitivo/individualista.	Aprendizaje cooperativo en el aula y equipos cooperativos de docentes.
Supuesto	Cualquier experto puede enseñar.	La enseñanza es algo complejo y exige mucha preparación.

El aprendizaje cooperativo es parte de un cambio de paradigma más amplio que se está dando en la enseñanza. En la tabla 11.1 presentamos los elementos esenciales de este cambio de paradigma (Johnson, Johnson y Holubec, 1992; Johnson, Johnson y Smith, 1991).

El *viejo paradigma de la enseñanza* se basa en el supuesto de John Locke según el cual un alumno no educado es como una hoja de papel en blanco que espera al instructor que escribirá sobre ella. Las mentes de los alumnos son como vasijas vacías, en las que los docentes verterán su sabiduría. A partir de estos supuestos y de otros similares, los docentes piensan que la educación consiste en las siguientes actividades principales:

1. *Transferir conocimientos del docente a los alumnos.* El papel del docente consiste en dar; el de los alumnos, en recibir. Los docentes transmiten información que los alumnos deben memorizar y luego recordar.
2. *Llenar de conocimientos vasijas vacías pasivas.* Los alumnos son pasivos recipientes de conocimiento. Los docentes poseen el conocimiento que los alumnos deben memorizar y recordar.
3. *Clasificar a los alumnos decidiendo quién obtendrá qué calificación y ordenarlos en categorías,* estableciendo quién no cumple con los requisitos necesarios para graduarse, pasar a la secundaria, luego a la universidad y conseguir un buen trabajo. Hay una constante inspección para eliminar a los alumnos "defectuosos". Los docentes clasifican y ordenan a sus alumnos en categorías a partir del supuesto de que la capacidad es algo fijo y que el esfuerzo y la educación no la afectan.
4. *Realizar la educación en un contexto de relaciones impersonales entre los alumnos y entre docentes y alumnos.* A partir del modelo de las organizaciones industriales de Taylor, alumnos y docentes son considerados piezas reemplazables e intercambiables de la maquinaria educativa.
5. *Mantener una estructura de organización competitiva,* en la que los alumnos trabajan para superar a sus compañeros y los docentes para superar a sus colegas.
6. *Suponer que cualquier experto en su campo puede enseñar sin la preparación adecuada para hacerlo.* Esto es algo conocido como "la premisa de los contenidos": si una persona tiene un doctorado en determinado tema, puede enseñarlo.

El *viejo paradigma* consiste en transferir los conocimientos del docente a alumnos pasivos de manera tal que el docente pueda clasificar y ordenar a sus alumnos según un sistema competitivo basado en normas. El supuesto subyacente es que si uno conoce los contenidos, puede enseñarlos. Muchos docentes creen que el viejo paradigma es la única posibilidad existente y que sólo pueden explicar y pedir a sus alumnos que tengan una actitud pasiva, que se queden callados y aislados y que compitan con sus compañeros. La tradición del viejo paradigma se mantiene por inercia y todos insisten en la vana idea de que todo está bien... pero no todo está bien. La enseñanza está cambiando. El viejo paradigma de la enseñanza está cambiando por uno nuevo.

El *nuevo paradigma de la enseñanza* se basa en teorías e investigaciones que tienen claras aplicaciones educativas.

Primero, los alumnos construyen, descubren, transforman y extienden el conocimiento. Los docentes crean las condiciones en las cuales los alumnos pueden construir sentido a partir de lo estudiado, procesándolo con las estructuras cognitivas que ya poseen y reteniéndolo luego en su memoria de largo plazo, en donde permanece abierto a posibles reconstrucciones y procesamientos futuros.

Segundo, los alumnos construyen activamente su propio conocimiento. El aprendizaje es concebido como algo que el alumno hace, no como algo que se le hace al alumno. Los alumnos no aceptan pasivamente

los conocimientos del docente o del programa. Activan las estructuras cognitivas que poseen o construyen otras nuevas para incluir la nueva información.

Tercero, el esfuerzo del docente debe apuntar a desarrollar las aptitudes y los talentos de sus alumnos. El esfuerzo del alumno debe ser inspirado y las escuelas secundarias deben cultivar el talento de los estudiantes. Una filosofía de "cultivar y desarrollar" debe reemplazar a otra de "seleccionar y descartar". Las aptitudes y los talentos de los alumnos se desarrollan bajo el supuesto de que, con esfuerzo y educación, cualquier persona puede mejorar.

Cuarto, la educación es una transacción personal entre los alumnos y entre maestros y alumnos, mientras trabajan juntos. La educación es un proceso social que sólo puede tener lugar a través de la interacción personal, ya sea real o implícita. Aprender es un proceso social que se produce cuando las personas cooperan para construir comprensiones y conocimientos compartidos. Los docentes tienen que ser capaces de construir relaciones afectuosas y comprometidas con sus alumnos y de crear las condiciones necesarias para que éstos puedan construir relaciones similares con sus compañeros. Así, la escuela se convertirá en una comunidad de aprendizaje con gente comprometida en el más puro sentido de la palabra. Cuanto más difícil y complejo sea el aprendizaje, cuanto más tengan que esforzarse los alumnos para alcanzar el logro, más importante será el apoyo social que necesiten. Existe una regla general: cuanto mayor sea la presión sobre los alumnos para alcanzar el logro y más difícil lo que deban aprender, más importante será proporcionarles apoyo social en una situación de aprendizaje. El desafío y el apoyo social deben estar equilibrados, si se quiere que los alumnos enfrenten con éxito el estrés característico de las situaciones de aprendizaje.

Quinto, todo lo antedicho sólo puede darse en un contexto cooperativo. Cuando los alumnos interactúan en un contexto competitivo, la comunicación se minimiza, la información que se transmite suele ser falsa o confusa, la ayuda se reduce y se la considera engañosa y hay tendencia a desconfiar de compañeros y docentes. Las situaciones de aprendizaje competitivo e individualista, por lo tanto, desalientan la construcción activa de conocimientos y el desarrollo del talento, al aislar a los alumnos y crear relaciones negativas entre compañeros y con los docentes. Los compañeros y los docentes tienen que ser vistos como colaboradores y no como obstáculos para el éxito académico y personal del alumno. Los docentes, por lo tanto, deben estructurar situaciones de aprendizaje que permitan a sus alumnos trabajar cooperativamente para mejorar los logros de cada uno. Idealmente, los directivos deben crear, a su vez, una estructura de organización cooperativa basada en equipos, en la que el personal trabaje para asegurar el éxito de todos (Johnson y Johnson, 1994).

Sexto, la educación es una aplicación compleja de teorías y prácticas que requiere considerable preparación en el docente y un continuo refinamiento de sus habilidades y sus procedimientos. Para ser un buen docente, se necesita al menos una vida entera de esfuerzos ininterrumpidos para mejorar.

El medio primordial para alcanzar el nuevo paradigma de la enseñanza es el empleo del aprendizaje cooperativo. El aprendizaje cooperativo ofrece la forma de llevar a la práctica el nuevo paradigma de la enseñanza y un contexto en el que se puede estimular el desarrollo del talento en los alumnos. El aprendizaje cooperativo cuidadosamente estructurado asegura que los alumnos se involucren cognitiva, física, emotiva y psicológicamente en la construcción de su propio conocimiento y es un paso importante hacia el cambio del carácter pasivo e impersonal de muchas aulas. El aprendizaje cooperativo puede usarse de tres formas: formalmente, informalmente y en los grupos de base (véase figura 11.1). Además, el poder del aprendizaje cooperativo puede aumentar si se usan adecuadamente actividades de aprendizaje competitivas e individualistas.

FIGURA 11.1 El aprendizaje cooperativo

INTERDEPENDENCIA SOCIAL				
Cooperativa		Competitiva		Individualista
INVESTIGACIÓN: POR QUÉ USAR EL APRENDIZAJE COOPERATIVO				
Esfuerzos para el logro		Relaciones positivas		Salud psicológica
CINCO ELEMENTOS BÁSICOS				
Interdependencia positiva	Responsabilidad individual	Interacción promotora	Habilidades sociales	Procesamiento grupal
APRENDIZAJE COOPERATIVO				
<p>Aprendizaje cooperativo formal.</p> <p>Tomar decisiones previas a la enseñanza.</p> <p>Explicar la tarea y la estructura cooperativa.</p> <p>Controlar los grupos de aprendizaje e intervenir para mejorar la tarea y el trabajo en equipo. Evaluar el aprendizaje y procesar la eficacia grupal.</p> <p>Evaluar el aprendizaje y procesar la eficacia grupal</p>	<p>Aprendizaje cooperativo informal.</p> <p>Realizar charla introductoria focalizada.</p> <p>Realizar charlas intermitentes por parejas cada 10 o 15 minutos.</p> <p>Realizar discusión de cierre.</p>	<p>Aprendizaje cooperativo de base.</p> <p>Reunión de comienzo de clase para verificar tareas, asegurar que los miembros entiendan el material académico, completar tareas habituales como la asistencia.</p> <p>Reunión de fin de clase para asegurar que todos entiendan el contenido académico y la tarea.</p> <p>Los miembros se ayudan y aprenden entre clases.</p> <p>Realizar proyectos semestrales o anuales para la clase o la escuela.</p>		
ESCUELA COOPERATIVA				
Equipos docentes		Toma de decisiones en el sitio		Reuniones de docentes
CONFLICTO CONSTRUCTIVO				
ALUMNOS			DOCENTES	
Controversia académica	Negociar, mediar		Toma de decisiones, controversia	Negociar, mediar
VALORES CÍVICOS				
Trabajar para el beneficio mutuo y el bien común	Igualdad de todos los miembros	Relaciones de confianza y afecto	Ver situaciones desde todas las perspectivas	Incondicional valor del yo, otros diversos

EL USO ADECUADO DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO

El uso adecuado del aprendizaje cooperativo involucra la puesta en práctica -en el aprendizaje cooperativo formal e informal y en los grupos cooperativos de base- de los cinco elementos básicos: interdependencia positiva, para que los alumnos estén convencidos de que son tan responsables del aprendizaje del otro como del propio; responsabilidad individual, para que cada uno haga su parte del trabajo; interacción cara a cara, en la que todos estimulen el aprendizaje de los demás mediante la

ayuda y el aliento; uso adecuado de las habilidades interpersonales y en grupos pequeños, necesarias para trabajar juntos con eficacia y procesamiento del funcionamiento grupal y de cómo se lo podría mejorar. Estos elementos básicos son los que diferencian el aprendizaje cooperativo de los grupos de aprendizaje tradicionales.

El *primer paso* para dominar el uso del aprendizaje cooperativo consiste en ganar experiencia en el empleo del aprendizaje cooperativo formal. El *segundo paso* consiste en ganar experiencia en el uso del aprendizaje cooperativo informal y de los grupos cooperativos de base.

EL APRENDIZAJE COOPERATIVO FORMAL

Los **grupos de aprendizaje cooperativo formal** pueden durar entre algunos minutos y varias clases y se puede recurrir a ellos para realizar una tarea o una actividad específicas: resolver un conjunto de problemas; completar una unidad; escribir un informe; hacer un experimento; leer y comprender una historia, una obra, un capítulo o un libro. Mediante el empleo de los grupos de aprendizaje cooperativo formal, se puede reformular cualquier actividad curricular para que sea cooperativa en vez de competitiva o individualista. El papel del docente incluye:

1. Tomar decisiones previas a la enseñanza.
2. Explicar la tarea y la estructura cooperativa.
3. Controlar los grupos de aprendizaje e intervenir cuando sea necesario para mejorar el trabajo y el funcionamiento grupal.
4. Evaluar la calidad y la cantidad del aprendizaje, tomar pruebas periódicas y asegurar que los grupos procesen su funcionamiento y cómo podrían mejorar su eficacia.

La experiencia en el uso de los grupos de aprendizaje cooperativo formal proporciona los fundamentos necesarios para ganar experiencia, a su vez, en el uso del aprendizaje cooperativo informal y de los grupos cooperativos de base.

EL APRENDIZAJE COOPERATIVO INFORMAL

Los **grupos de aprendizaje cooperativo informal** son temporarios y *ad hoc* y *duran* sólo una charla o una clase. Sus *propósitos* son: concentrar la atención del alumno en lo que debe estudiar, crear un clima de expectativa tendiente al aprendizaje, ayudar a organizar por adelantado los materiales que se cubrirán en la clase, asegurar que los alumnos procesen cognitivamente lo que se está enseñando y proporcionar un cierre a una actividad educativa. Se los puede usar en cualquier momento, pero resultan especialmente útiles durante una explicación o en la enseñanza directa.

Durante la enseñanza directa, el desafío educativo para el docente consiste en asegurar que sus alumnos hagan el trabajo intelectual de organizar el material, explicarlo, resumirlo e integrarlo en las redes conceptuales que ya poseen. Esto puede lograrse haciendo que se ocupen de la organización por adelantado, que usen procesos cognitivos para entender mejor lo que están aprendiendo y que proporcionen un cierre a la actividad. Dividir las explicaciones con breves períodos de procesamiento cooperativo reduce el tiempo de la charla pero aumenta el aprendizaje y ayuda a construir relaciones sociales entre los alumnos. Ayuda también a contrarrestar el principal problema de las explicaciones y las conferencias: que la información pase de las notas del docente a las notas de los alumnos sin pasar por la mente de ninguno de ellos.

1. *Discusión focalizada 1:* La enseñanza directa comienza con una discusión focalizada que busca favorecer la *organización por adelantado* de lo que los alumnos ya saben sobre el tema que se presentará y que crea un *clima de expectativa* tendiente al aprendizaje. La explicación debe

planificarse en torno a una serie de preguntas que los alumnos discutirán en grupos de dos o de tres.

2. *Discusiones con el compañero:* La explicación se divide en segmentos de entre 10 y 15 minutos. Se da una actividad de discusión a las parejas de alumnos después de cada segmento. La tarea debe ser breve, para que los alumnos puedan realizarla en 3 o 4 minutos. Su propósito es asegurar que los alumnos piensen activamente en el material que se les está presentando. Cada tarea de discusión tiene cuatro componentes: *formular* una respuesta a la pregunta que se hace; *compartir* la respuesta con el compañero; *escuchar* atentamente la respuesta del compañero y *crear* una nueva respuesta, superior a la formulación inicial de cada uno, mediante los procesos de asociación, construcción a partir de las ideas del otro y síntesis. Los alumnos necesitan adquirir experiencia en este procedimiento para volverse hábiles en él y poder realizarlo en un lapso breve.
3. *Discusión focalizada 2:* Al final de la explicación, una discusión de los alumnos proporciona el cierre. Los alumnos disponen de 4 o 5 minutos para resumir y discutir lo que se vio en la explicación. Esta discusión exige que los alumnos integren lo que acaban de aprender en los sistemas conceptuales que ya poseen y los prepara para la tarea y para lo que se presentará en la próxima clase.

El aprendizaje cooperativo informal hace que los alumnos se involucren activamente en el procesamiento de lo que están aprendiendo. También le da tiempo al docente para recobrar el aliento, reorganizar sus notas y circular por la clase escuchando lo que dicen sus alumnos. Esto le permite comprender más fácilmente y con mayor precisión los niveles de razonamiento de sus alumnos y cómo comprenden los conceptos que está enseñando.

LOS GRUPOS DE BASE

Los **grupos de base** son grupos de aprendizaje cooperativo heterogéneos y de largo plazo, con integrantes estables. *La responsabilidad fundamental de sus miembros es brindarse el apoyo, el estímulo y la ayuda que necesiten para hacer progresos académicos.* El grupo de base verifica que cada integrante complete las tareas y progrese satisfactoriamente en el programa. Los grupos pueden recibir la tarea de informar a los ausentes lo que pasó en la clase y ponerlos al día. El empleo de los grupos de base tiende a mejorar la asistencia, personalizar el trabajo requerido y la experiencia escolar y mejorar la calidad y la cantidad del aprendizaje. Los grupos de base proporcionan relaciones permanentes y afectuosas entre pares, en las que los alumnos se comprometen con el éxito académico del otro y se preocupan por él. Las relaciones afectuosas y comprometidas de largo plazo brindan a los alumnos el apoyo, la ayuda y el estímulo que necesitan para hacer progresos académicos y desarrollarse cognitivamente y socialmente de manera saludable.

RESUMEN

Cuando se los usa de manera combinada, los grupos de aprendizaje cooperativo formal e informal y los grupos cooperativos de base brindan una estructura general para la vida en el aula. Ocasionalmente, se puede agregar variedad mediante la incorporación de formas de aprendizaje competitivo o individualista.

EL USO INTEGRADO DE LAS TRES ESTRUCTURAS DE OBJETIVOS

El tercer paso para aumentar la destreza del docente en el uso del aprendizaje cooperativo es complementarlo ocasionalmente con formas adecuadas de aprendizaje competitivo e individualista. Además de estructurar el aprendizaje cooperativamente (y hacer que los alumnos trabajen en grupos pequeños para que todos dominen los materiales asignados), los docentes pueden hacer que sus alumnos compitan periódicamente (y se involucren en actividades de "ganar o perder para ver quién es mejor") o que trabajen de manera individualista (para alcanzar sus propios objetivos de aprendizaje). En cada actividad, los docentes, deben decidir qué estructura de objetivos -o qué combinación de estructuras- usarán. El potencial educativo de un docente se libera plenamente cuando usa las tres estructuras de manera integrada. Aunque la cooperación debe ser la estructura predominante en las aulas (idealmente, se la debe usar entre el 60 y el 70 por ciento del tiempo), los esfuerzos competitivos e individualistas son complementos útiles. La competencia puede usarse como cambio de ritmo divertido durante una unidad estructurada, en general, de manera cooperativa y el aprendizaje individualista suele resultar productivo cuando la información aprendida se usa luego en una actividad cooperativa.

EL APRENDIZAJE COMPETITIVO

Hay **competencia** cuando una persona puede alcanzar sus objetivos si y sólo si los demás no pueden alcanzar los suyos. Esta interdependencia negativa de los objetivos hace que se busque un resultado personalmente beneficioso pero, que vaya en detrimento de los demás. La competencia se basa en la escasez percibida y exige comparaciones sociales. La cantidad de ganadores puede ser variable, así como los criterios para elegir al ganador y las formas de interacción de los competidores. Desde los años treinta, y hasta fines de los sesenta, el aprendizaje competitivo se consideró la respuesta a los problemas de la educación. Se suponía que había que poner a los alumnos en contra de sus compañeros con la misma intensidad que en una carrera de 100 metros llanos. Cada clase debía evaluarse en una curva de normalidad y la posición en ella de un alumno era el resumen total de su desempeño académico. Pero la competencia también tiene sus críticos. Muchos, como John Holt, se oponen filosóficamente a ella. Michaels (1977) llegó a la conclusión de que el aprendizaje competitivo producía logros superiores al cooperativo. Alphonse Kohn (1992), por su parte, concluyó que toda competencia es destructiva y que nunca se la debe usar en situaciones educativas. W. Edwards Deming etiquetó a la competencia como una "fuerza para la destrucción", que debe eliminarse en todas sus formas en las instituciones (Walton, 1986). La competencia en la escuela tiene numerosas consecuencias destructivas: los alumnos se pueden poner excesivamente ansiosos por si se los considerará ganadores o perdedores, se pueden concentrar demasiado en las recompensas extrínsecas y se pueden involucrar en relaciones negativas con sus compañeros y sus docentes.

La competencia en las situaciones de aprendizaje sólo puede ser constructiva en un marco muy acotado de circunstancias:

1. Debe haber una clara interdependencia negativa de objetivos.
2. Debe existir un contexto con una fuerte interdependencia positiva de objetivos, lo cual significa que la ubicación de la competencia, sus límites (cuándo comienza y cuándo termina), los criterios para el éxito y las reglas de conducta deben ser claras y sin ambigüedades.
3. La tarea debe involucrar la práctica de habilidades bien aprendidas, la revisión de materiales bien aprendidos o la ejecución de actividades simples, unitarias/indivisibles y sobrepensadas. Cuando las tareas son nuevas o complejas, la competencia resulta inadecuada.
4. Los competidores deben elegirse cuidadosamente, según su desempeño previo, para que puedan pensar que tienen razonables posibilidades de ganar.

5. Debe haber interacción de oposición con comparaciones sociales. La competencia es más divertida en una relación activa en la que los participantes interactúan directamente y se oponen al progreso del otro y cuando se hacen constantes comparaciones sociales que dejan bien claro quién va ganando.
6. Las habilidades competitivas se deben usar adecuadamente. Los participantes deben jugar limpio, ser buenos ganadores y buenos perdedores, disfrutar de la competencia (ganen o pierdan), controlar el progreso de sus competidores y no sobregeneralizar los resultados.

Es fundamental abrir un paraguas de cooperación sobre la clase antes de iniciar la competencia. Hacer que los alumnos trabajen juntos, lleguen a conocerse, festejen el éxito compartido y desarrollen habilidades de colaboración crea los mejores cimientos para que la competencia sea adecuada. Construir un fuerte contexto de aprendizaje cooperativo puede ser la mejor forma de proporcionar un ámbito en el que los alumnos puedan aprender a competir adecuadamente. Los alumnos necesitan desarrollar la importante aptitud de ser capaces de competir por placer y para divertirse.

EL APRENDIZAJE INDIVIDUALISTA

Existe **aprendizaje individualista** cuando el logro de un alumno es independiente del de los demás. El hecho de que un alumno no alcance sus objetivos no tiene relación ni influencia alguna sobre los logros de los otros. Los esfuerzos individualistas se basan en la independencia y el aislamiento respecto de los demás. El uso de esfuerzos competitivos e individualistas ha sido algo muy controvertido. En los años sesenta y a comienzos de los ochenta, el aprendizaje individualista tuvo muchos defensores, incluyendo a B. F. Skinner. El aprendizaje individualista se consideraba una forma de corregir los defectos de la competencia y de aplicar la psicología conductista a las situaciones de aprendizaje. Slavin (1977) llegó, por entonces, a la conclusión de que el aprendizaje individualista favorecía logros superiores que el cooperativo. También tuvo críticos (como Urie Bronfenbrenner, 1970), que decían que el aprendizaje competitivo y el individualista eran "fuerzas para el aislamiento y la alienación", que causaban, reforzaban y perpetuaban patologías psicológicas.

El aprendizaje individualista sólo resulta adecuado en las siguientes condiciones:

1. Cuando no hay interdependencia estructurada entre los alumnos.
2. Cuando hay que realizar tareas unitarias, indivisibles y sencillas, como el aprendizaje de hechos específicos o la adquisición o ejecución de habilidades simples.
3. Cuando el material que se aprenderá será utilizado en el futuro cercano en una actividad cooperativa. Un ejemplo es el rompecabezas de materiales en un grupo cooperativo, en el que cada integrante debe investigar una parte del tema y luego ayudar al grupo a sintetizar los diferentes aspectos en un único informe grupal.
4. Cuando los objetivos de aprendizaje son importantes. Para muchos alumnos, es difícil conservar la motivación cuando trabajan solos. Si el objetivo es percibido como algo poco importante, la atención pronto decaerá y el esfuerzo será escaso.
5. Cuando las reglas y los procedimientos están claros. La confusión lleva a la inacción. Como el docente es la única fuente de aclaraciones de la tarea y de los procedimientos, las instrucciones iniciales deben ser claras.
6. Cuando cada estudiante dispone de los materiales y recursos necesarios. En las situaciones individualistas, cada persona debe ser una unidad autosuficiente. Si faltan materiales o recursos, los esfuerzos individualistas se detienen.
7. Cuando los alumnos pueden aprender del trabajo solos, sin interactuar o controlar el trabajo de otros.
8. Cuando el uso de habilidades individualistas resulta adecuado. Estas habilidades incluyen: ser capaz de trabajar solo, ignorando a los demás; controlar el propio progreso; marcarse el

propio ritmo y evaluar el progreso personal y enorgullecerse personalmente por la realización exitosa de las tareas.

RESUMEN

Las condiciones en las que el aprendizaje competitivo y el individualista pueden resultar constructivos se cumplen mejor en un contexto cooperativo. Lo que se aprende cooperativamente puede repasarse en una competencia divertida. Cuando los alumnos necesitan habilidades simples y conocimientos para un esfuerzo cooperativo, el aprendizaje individualista puede resultarles útil. La forma de integrar las tres estructuras de objetivos es la siguiente: los alumnos se reúnen en sus grupos de aprendizaje cooperativo y comienzan a trabajar en una actividad; se identifican y asignan a los diferentes integrantes del grupo las habilidades y conocimientos simples necesarios para la tarea; cada miembro trabaja individualmente para aprender su parte; luego, el grupo retoma el trabajo cooperativo y los miembros aportan sus recursos para el esfuerzo conjunto; para establecer un cambio de ritmo divertido, se organiza una competencia en la que los alumnos compiten con integrantes de otros grupos en un juego (ganar o perder no influye sobre sus calificaciones); finalmente, el grupo cooperativo completa la tarea, la entrega y se evalúa el aprendizaje general de sus integrantes. Las actividades siempre comienzan y terminan con esfuerzos cooperativos.

Ejercicio 11.1 Condiciones para el aprendizaje eficaz

A continuación, presentamos una lista de conflictos para el aprendizaje eficaz. Trabajen en parejas para determinar si cada uno de ellos es una condición necesaria para un eficaz

1. Aprendizaje cooperativo
2. Aprendizaje competitivo
3. Aprendizaje individualista

- Los alumnos muestran una clara interdependencia positiva.
- Los alumnos muestran una clara interdependencia negativa.
- La conducta de los alumnos es clara y no muestra interdependencia.
- La tarea es unitaria, indivisible, simple.
- La tarea es compleja y difícil.
- Los alumnos practican habilidades bien aprendidas y repasan materiales bien aprendidos.
- Las personas son responsables por su trabajo.
- Los alumnos se agrupan con compañeros que tienen un nivel de logro similar.
- Los alumnos trabajan solos, interactuando con otros o controlándolos. Los alumnos usan adecuadamente habilidades interpersonales y en grupos pequeños.
- Los alumnos controlan y comparan su progreso con el de otros. Los alumnos ignoran a los otros.
- Los alumnos favorecen el progreso y el aprendizaje de los demás. Los alumnos obstruyen el progreso y el aprendizaje de los demás. Cada alumno tiene un conjunto completo de materiales e instrucciones.

ENSEÑAR A LOS ALUMNOS HABILIDADES SOCIALES

Además de usar el aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista de manera competente, los docentes pueden necesitar enseñar habilidades sociales a sus alumnos. Hay muchas fuentes para hacerlo; entre otras, podemos mencionar: *Learning to lead teams* (Johnson y Johnson, 1997), *Advanced cooperative learning* (Johnson, Johnson y Holubec, 1992), *Reaching out* (Johnson, 1997) y *Joining together* (Johnson y F. Johnson, 1997).

EL USO DEL CONFLICTO CREATIVO

Un fundamento cooperativo para el aprendizaje no puede mantenerse a menos que se estimulen y manejen constructivamente los conflictos. La cooperación y el conflicto van de la mano. Cuanto más se preocupen los integrantes de un grupo por alcanzar los objetivos del conjunto y cuanto más se preocupen por los demás, más probable será que tengan conflictos entre ellos. La forma en que se enfrenten y manejen esos conflictos determinará ampliamente el éxito de los esfuerzos cooperativos. Para asegurar que los conflictos se manejen de manera constructiva, hay que enseñar a los alumnos dos procedimientos y conjuntos de habilidades:

1. *Use controversias académicas para facilitar el logro y el desarrollo cognitivo y social* (Johnson y Johnson, 1995b). Para optimizar el aprendizaje académico y el razonamiento de nivel superior, haga que sus alumnos se involucren en conflictos intelectuales. Organícelos en grupos de aprendizaje cooperativo de cuatro integrantes. Luego, divídalos por parejas. Asigne a una pareja la posición a favor del tema que se está estudiando y a la otra la posición opuesta. Los alumnos deben investigar y preparar sus posiciones, hacer una presentación convincente de su postura, refutar la posición contraria y defenderse de los ataques a su propia posición, ver el tema desde ambas perspectivas y crear una síntesis o integración de los mejores razonamientos de cada perspectiva.
2. *Ponga en práctica el programa de conciliación* (Johnson y Johnson, 1995a). Primero, enseñe a sus alumnos qué es un conflicto y qué no lo es. En segundo término, enséñeles cómo involucrarse en negociaciones para resolver un problema. Enséñeles a decir lo que quieren y cómo se sienten, a explicar por qué lo quieren y por qué se sienten así, a entender correctamente la perspectiva del otro, a crear un variedad de acuerdos alternativos que aumenten los resultados conjuntos y a llegar a un acuerdo en cuanto a la opción elegida. En tercer lugar, enséñeles a mediar. Cuando los alumnos no pueden negociar con éxito una resolución constructiva a sus conflictos, los mediadores ayudan a terminar con las hostilidades, asegurar el compromiso con el proceso de mediación, facilitar las negociaciones y formalizar el acuerdo.

La combinación de saber cómo manejar los desacuerdos intelectuales y cómo negociar o mediar en conflictos entre los deseos, las necesidades y los objetivos de los alumnos asegura el máximo aprovechamiento de los esfuerzos cooperativos. La productividad de los grupos de aprendizaje aumenta de manera drástica cuando sus miembros son hábiles en el manejo constructivo de los conflictos.

DAR PODER AL PERSONAL A TRAVÉS DE LOS EQUIPOS COOPERATIVOS

Una vez que la cooperación hábil y la resolución constructiva de conflictos se han instalado firmemente en sus aulas, los docentes necesitan crear una escuela cooperativa. Lo que es bueno para los alumnos es aun mejor para el personal. Una escuela cooperativa es aquella en la que el aprendizaje cooperativo predomina en el aula y los equipos cooperativos proliferan entre el personal docente (Johnson y Johnson, 1994). El apoyo social de los pares, considerados valiosos, y la responsabilidad hacia ellos es lo que motiva los esfuerzos para el éxito. Puede darse poder a las personas a través de los equipos cooperativos de tres maneras:

- (a) **equipos docentes** (para aumentar la destreza y el éxito educativos de los docentes);
- (b) **equipos especiales** (que planifiquen y pongan en práctica soluciones para problemas de toda la escuela, como los programas o la conducta en los almuerzos);
- (c) **grupos de toma de decisiones ad hoc** (para usar en las reuniones de docentes que involucren a todo el personal en la toma de importantes decisiones escolares).

La forma de estructurar estos tres tipos de equipos cooperativos puede encontrarse en Johnson y Johnson (1994).

LA CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

En su libro *El jardín secreto*, Frances Hodgson Burnett dice: "Si uno cultiva una rosa, no crecerá un cardo". Las escuelas deberían cultivar rosas. Eso se logra creando comunidades de aprendizaje caracterizadas por los esfuerzos cooperativos para alcanzar objetivos significativos. En un trabajo reciente (*Within our reach: breaking the cycle of disadvantage*), Lisbeth Schorr llegó a la conclusión de que el atributo más importante de las escuelas eficaces era el afecto. Los historiadores de la educación David Tyack y Elizabeth Hansot (1985) sostienen que el tema que atraviesa todas las escuelas exitosas es que docentes, alumnos, directivos y padres compartan un sentimiento de comunidad y un "sentido de propósito socialmente integrador".

Una *comunidad* es un número limitado de personas con objetivos compartidos y una cultura en común. Cuanto más pequeña es esa comunidad, más personales son sus relaciones y mayor es la responsabilidad personal. Todos conocen a todos. Las relaciones son de largo plazo y tienen futuro, en vez de ser breves encuentros temporarios. La educación se vuelve personalizada. Los alumnos son vistos como ciudadanos y los docentes como líderes comunitarios. El sentimiento de pertenencia tiende a alimentar el deseo de aprender. La comunidad de aprendizaje se convierte en una familia ampliada, en la que el logro y los afectos mutuos son importantes. junto con el derecho de ciudadanía en esta comunidad, existe un código de ética, que incluye determinadas reglas: (a) estar preparado para las clases de cada día; (b) prestar atención en clase; (c) dar lo mejor de cada uno y (d) respetar a los otros y sus pertenencias. Para crear una comunidad de aprendizaje, los alumnos (y los docentes) deben organizarse en equipos cooperativos.

Al llegar al final de este libro, se encuentra usted ante un nuevo comienzo. El próximo paso para mejorar su pericia docente es adquirir experiencia en el uso del aprendizaje cooperativo formal e informal, así como también en los grupos cooperativos de base, y complementarlo con actividades competitivas e individualistas adecuadas. Es difícil adquirir esa pericia sin la ayuda de un equipo de docentes. Si usted lleva a la práctica el aprendizaje cooperativo en su aula y construye relaciones cooperativas con el resto del personal docente, podrá crear una verdadera comunidad de aprendizaje, tanto para sus alumnos como para usted mismo.

EN RETROSPECTIVA

La cooperación es como el aire que constantemente respiramos: es algo absolutamente necesario pero que pasa relativamente inadvertido. La cooperación brinda el medio en el cual prosperan las acciones conjuntas, las relaciones, las familias, las comunidades y las sociedades. Esto no significa que las habilidades competitivas e individualistas no tengan importancia, sino que sólo son importantes en el contexto más amplio de la cooperación con otros. Todos los alumnos necesitan aprender a cooperar eficazmente, a competir por placer y diversión y a trabajar solos de manera autónoma. Por desgracia, la educación escolar a menudo enfatiza los esfuerzos competitivos e individualistas y no le presta mucha atención a la cooperación. Para estimular la creación de un ámbito de aprendizaje positivo y mejorar los resultados de las escuelas, debemos comprender que *la cooperación es el bosque, en tanto que los esfuerzos competitivos e individualistas sólo son árboles.*

Cuando los autores de este libro miramos hacia atrás y pensamos en ciertos momentos de nuestro crecimiento juntos, comprendemos que, quizá, hemos desorientado en parte a nuestros lectores. Crecimos como individuos diferentes y diferenciados, valorando nuestra autonomía y nuestra individualidad. La competencia entre nosotros fue siempre sólo una pequeña parte de nuestro tiempo juntos. Lo que hizo que nuestra individualidad y las instancias competitivas resultaran válidas y valiosas fue nuestra sensación de compañerismo y el permanente apoyo cooperativo de nuestra familia. Esa cooperación proporcionó los cimientos sobre los que pudimos crecer como personas diferentes y autónomas, que con frecuencia compiten para agregar pimienta y diversión a sus vidas.