



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**



**TESIS**

**“ESTRATEGIAS DE GESTION EDUCATIVA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL ESTILO DE TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE PRIMARIA, ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN, FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN; UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE; 2015”**

**2.-PERSONAL INVESTIGADOR**

**AUTOR: Bach. JORGE LUIS OLAZABAL SALDAÑA**

**ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**LAMBAYEQUE– PERÚ**

**2016**

## **TESIS**

**“ESTRATEGIAS DE GESTION EDUCATIVA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL ESTILO DE TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE PRIMARIA, ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN, FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN; UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE; 2015”**

**PRESENTADA POR:**

-----  
**Bach. Jorge Luis Olazabal Saldaña**

**AUTOR**

-----  
**Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón**

**ASESOR**

**TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**APROBADA POR:**

-----  
**Dr. Manuel Bances Acosta**  
**PRESIDENTE**

-----  
**Mag. Bertha Beatriz Peña Pérez**  
**SECRETARIA**

-----  
**Mag. Carlos Ulises Vásquez Crisanto**  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

**A mi familia, fuente de la ternura y el amor que me fortalece.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi Asesor, Dr. Dante Guevara Servigón, por sus  
valiosas orientaciones, que me permitieron  
culminar con éxito esta investigación.**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL DEL TRABAJO COOPERATIVO EN DOCENTES DEL NIVEL SUPERIOR.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.- BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE.....</b>	<b>12</b>
1.1.2.- Situación socio-económica de la provincia de Lambayeque.....	13
<b>1.2.-ACERCA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN.....</b>	<b>17</b>
1.2.1.- Reseña histórica de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque ..	17
1.2.2.- Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación .....	17
1.2.3.- Escuela Profesional de Educación .....	17
1.4.1.- El enunciado del problema de la investigación. ....	19
1.4.2.- Objeto y campo de acción de la investigación.....	20
1.4.3.- Objetivos de la investigación.....	20
1.4.4.- Hipótesis de la investigación. ....	20
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN EL TRABAJO COOPERATIVO ..</b>	<b>21</b>
<b>2.1.- FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DEL TRABAJO COOPERATIVO .....</b>	<b>22</b>
2.1.1.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS .....	26
La teoría sociocultural de Lev Vygotsky.....	26
La teoría del aprendizaje significativo. ....	28
<b>2.2.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>30</b>
2.2.1.- Teoría del trabajo y aprendizaje cooperativo de Jhonson y Jhonson. ....	30
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>56</b>
<b>ESTRATEGIAS DE GESTION EDUCATIVA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL ESTILO DE TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE PRIMARIA, ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN, FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.- PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA.....</b>	<b>56</b>
3.1.1.- Fundamentos teóricos de la propuesta.....	57
3.1.2.- Descripción de la propuesta.....	59
<b>3.2.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
3.2.1.- Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta.....	82
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

## **RESUMEN**

En la dinámica de la institución educativa como sistema, el clima y la cultura organizativa, lo que percibimos y lo que hacemos como grupo de trabajo, median e intervienen en los procesos de gestión pedagógica estratégica afectando a la enseñanza y el aprendizaje, no sólo de los estudiantes, sino de los docentes y directivos. La institución educativa se desarrolla como organización que aprende, poco o mucho, a través del trabajo docente en grupo, estrategia pedagógica que contribuye al desarrollo de una organización que aprende. La manera de trabajar de una institución educativa depende de la manera de pensar de sus miembros. Las estrategias de gestión educativa participativa están en relación con el estilo de trabajo que desarrollan los docentes de una organización educativa. Para una mejor comprensión de esta problemática ha sido necesario apoyarse con enfoques teóricos que van desde el nivel epistemológico, complementados con los aportes teóricos pedagógicos y aportes teóricos relacionados con el trabajo cooperativo docente. El diseño de la propuesta se centra en técnicas de aprendizaje cooperativo que complementados con un basamento teórico constituyen una contribución a la eficiencia y eficacia del aprendizaje colectivo.

Palabras clave: Estrategia de gestión participativa; trabajo cooperativo, relaciones interpersonales, habilidades pro-sociales.

## **ABSTRACT**

In the dynamics of the educational institution as a system, the climate and the organizational culture, what we perceive and what we do as a working group, mediate and intervene in the processes of strategic pedagogical management affecting teaching and learning, not only The students, but of the teachers and managers. The educational institution develops itself as an organization that learns, little or a lot, through the teaching work in group, pedagogical strategy that contributes to the development of a learning organization. The way of working of an educational institution depends on the way of thinking of its members. Participatory educational management strategies are related to the work style developed by teachers of an educational organization. For a better understanding of this problem it has been necessary to rely on theoretical approaches that go from the epistemological level, complemented with the theoretical pedagogical contributions and theoretical contributions related to cooperative teaching work. The design of the proposal focuses on cooperative learning techniques that complemented with a theoretical foundation constitute a contribution to the efficiency and effectiveness of collective learning.

Key words: Participatory management strategy; Cooperative work, interpersonal relationships, pro-social skills.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad global, hoy en día, orienta al individuo a competir con sus semejantes por la consecución de metas cada vez más elevadas; modelo que se extiende al campo educativo en todos sus niveles, en particular al superior, donde la formación profesional es la proyección, mas no el tipo de ser humano, con valores y actitudes humanísticas. Ahora, en el momento en que no sólo se acentúa el individualismo y la competición, sino que se ven como naturales dentro de nuestra práctica educativa y su reflejo en la sociedad, el trabajo cooperativo y el aumento de la interacción entre el profesorado constituyen la clave educativa para la renovación pedagógica.

A decir de muchos teóricos, el trabajo cooperativo constituye una metodología muy útil para enfrentar los retos educativos y sociales actuales, para interactuar a partir de las diferencias hacia situaciones cada vez mejores, dando respuesta así, junto a otras actuaciones, a dicha pluralidad. Al respecto, dice Álvarez (1988:43) que “el grupo directivo cumple un rol pedagógico en la institución educativa. Cuando el equipo directivo, considerado como grupo, consigue dotarse de espíritu cooperativo y crea una organización interna, flexible y práctica, es capaz de repartirse las tareas en función de los recursos y capacidades de cada miembro y desempeñar cometidos como tal grupo, lo cual le dotará de la agilidad y mayor eficacia que proporciona la organización de un pequeño grupo cohesionado”

Según López, (2007: 16) “el trabajo cooperativo es posible en el marco de una gestión educativa estratégica. El conocimiento integrado - interdisciplinar y la capacidad de liderazgo para gestionar, tomar decisiones y comprometerse creadoramente con las personas, en ser mejores personas, contribuye a que el ambiente organizacional cooperativo se consolide y proyecte hacia la comunidad. La formación y la participación son fundamentales”. Los profesores deben adoptar de



forma colectiva acuerdos que promuevan el desarrollo de la colaboración en sus centros, como mantener actitudes dialogantes con el resto de compañeros o impulsar el desarrollo de organizaciones docentes de tipo horizontal.

En esta perspectiva, el problema planteado fue de la siguiente forma: ¿De qué manera las estrategias de gestión educativa participativa contribuyen a fortalecer el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque?

El objeto de estudio fue considerado el proceso de gestión en relación con el trabajo cooperativo en el nivel superior. Y el campo de acción quedó establecido en gestión educativa participativa para fortalecer el proceso de trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc.

Entre los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los estudiantes y la revisión de documentos. Además, se utilizaron métodos teóricos: inductivo-deductivo.

Los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación son la teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky y la teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel. Ambas dan importancia a las interacciones sociales y al papel de los aprendizajes previos en la construcción de nuevos aprendizajes. También se han considerado los aportes de Johnson y Johnson que plantean que existe una diferencia fundamental entre trabajo en grupo y trabajo cooperativo. Asimismo,

plantean que el aprendizaje cooperativo debe ser entendido como un continuo empleo de métodos de aprendizaje cooperativo desde lo más directo (técnicas) hasta lo más conceptual (marcos de enseñanza o macro-estrategias).

Los objetivos planteados son: Objetivo general: Diseñar las estrategias de gestión educativa participativa sustentadas en el constructivismo social de Lev Vygotsky, en el aprendizaje significativo de David Ausubel, en la teoría del aprendizaje cooperativo de Johnson y Johnson para mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque

Los objetivos específicos son:

- Desarrollar un diagnóstico situacional para conocer las características del trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque

- Proponer estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se diseñan estrategias de gestión educativa participativa sustentadas en el constructivismo social de Lev Vygotsky, en el aprendizaje significativo de David Ausubel, en la teoría del aprendizaje cooperativo de Johnson y Johnson, entonces es posible mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque

El presente informe está organizado en tres capítulos: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se

presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente, presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

### **El autor**

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL TRABAJO COOPERATIVO EN DOCENTES DEL NIVEL SUPERIOR.

En este primer capítulo se propone una descripción de la provincia de Lambayeque en sus aspectos históricos, climatológicos y socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque.com) y el INEI. También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

#### 1.1.- BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE



Fuente: <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/lambayeque.html>

##### 1.1.1.- Ubicación y evolución histórica de la provincia de Lambayeque.

La provincia de Lambayeque se encuentra ubicada en el norte de la costa peruana, aproximadamente entre las coordenadas geográficas 5° 28' 36" y 7° 14' 37" de latitud Sur y 79° 41' 30" y 80° 37' 23" de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, específicamente, en el noroeste y este de la región Lambayeque; al lado izquierdo del río Lambayeque a una altura de 18 grados.

En la ciudad de Lambayeque se dio el primer pronunciamiento de la independencia del Perú, el 27 de diciembre, de 1820 por ello, se le llama

Cuna de la Libertad en el Perú. Posee casonas virreinales muy bien conservadas como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi. La provincia fue creada mediante Ley del 7 de enero de 1872, durante el gobierno del Presidente José Balta.

### **1.1.2.- Situación socio-económica de la provincia de Lambayeque**

**Clima:** Estación muy marcada, el verano transcurre con poca presencia de lluvias, donde la temperatura se eleva hasta alcanzar los 34°C. El resto del año presenta un clima otoñal, con permanente viento y temperaturas que oscilan entre los 17° y 25° C. En general, la región presenta un clima benigno, con bajo porcentaje de humedad y con una media anual de 23° C.

**Extensión territorial:** Su extensión es de 11,217.36 km<sup>2</sup>, es la más extensa del departamento, posee el 67.63% de la superficie departamental. Por decreto del Gobierno Militar se le recortó 2849 km<sup>2</sup>, si se atiende a esa resolución su extensión sería de 8,368.36 km<sup>2</sup>.

**Folklore:** La provincia de Lambayeque se caracteriza por la alegría de sus bailes, como el baile de la Marinera Norteña y también el Tondero y la Cumanana, que viene de las ciudades colindantes con Morropón, en Piura. Aunque claro está, también se practica la Marinera Atonderada que es netamente de Lambayeque y también es común encontrarla en Bajo Piura y en Tumbes como forma desprendida de ambos: la Zamacueca o versión Marinera Norteña y el Tondero Piurano. También se practica la medicina folklórica o curanderismo utilizando hierbas y otros productos, así como ritos mágicos. Una estampa tradicional es la presentación del Caballo Peruano de Paso montados por expertos chalanos. Las peleas de gallos de pico y navaja, son motivo de reunión de numerosos aficionados en las reuniones de familia y festividades.

### **Gastronomía y Bebidas**

Hablar de la gastronomía lambayecana es hablar de palabras mayores. Esta deliciosa comida goza de una fama bien merecida, es el resultado del mestizaje cultural entre sus antiguas culturas pre-hispánicas y el mundo occidental. Es una gastronomía plena de sabores y a la misma vez de economías. Ahí están para confirmarlo el chinguirito preparado de pez guitarra seco y salado, la tortilla de raya, ambos platos que explotan el recurso marino de la región. Otras de sus estrellas es el Espesado Chiclayano hecho a base de frejoles verdes y carne de vacuno. Aquí se presenta una lista de los platos más representativos de Lambayeque: el cabrito a la chiclayana, Seco de Pato, Pepián de Pavo con garbanzos, Chirimpico, Migadito, Carne Seca, Humitas, Causa a la Chiclayana, Seco de Cabrito, Cebiche Chiclayano, Conejo Asado, Arroz con Cecina, Causa de Chicharrones y todo esto debe ser acompañado con una buena Chicha de Jora y para el postre tenemos, el Dulce de Loche, el tradicional King Kong, Manías, Tortitas de Maíz.

En bebidas tradicionales, no hay otra bebida como la chicha de jora para acompañar todas estas exquisiteces. Como postre se recomienda probar el delicioso King Kong Lambayecano, el machacado de membrillo, dulce de calabaza, Natillas y los alfajores, que seguramente deleitarán al más exigente paladar.

## **ATRATIVOS TURÍSTICOS.**

### **Calendario turístico.**

- 19 marzo: Fiesta del Señor de San José.
- Marzo/Abril: Semana Santa en Chiclayo.
- 18 abril: Aniversario de la Fundación de Chiclayo.
- 25 abril: Fiesta del Señor de la Justicia en Ferreñafe.

### **Turismo:**

### **Complejo arqueológico de Huaca Rajada y Sipán:**

Ubicado a 35 Km. al sureste de la ciudad de Chiclayo (45 minutos en auto). Allí, en 1987 se descubrió una tumba con los restos intactos de un personaje Mochica, el majestuoso Señor de Sipán. El hallazgo permite apreciar el ritual del funeral de un gobernante Mochica, quien estaba acompañado de un guerrero, un sacerdote, dos mujeres, un niño, un perro, una llama y un guardián con los pies amputados. El ajuar funerario incluye numerosas joyas de oro y plata decorada con turquesas.

### **Reserva ecológica del Chaparri**

Territorio de 34,412 hectáreas perteneciente a la comunidad campesina muchik Santa Catalina de Chongoyape. Se trata de la primera área de conservación privada en el Perú. Su principal objetivo es la conservación de los bosques secos de la zona y de la rica biodiversidad que alberga; así como el establecimiento de mecanismos que permiten el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

### **Santuario histórico Bosque de Pómac**

Este bosque seco es a la vez un refugio de algarrobos, aves y restos arqueológicos de la cultura Sicán. Se han hallado 20 estructuras pre incaicas, como Huaca Las Ventanas, Huaca Lucía, Huaca La Merced o Huaca Rodillona, entre otras. Los hallazgos arqueológicos han sorprendido por la cantidad de objetos de oro encontrados.

### **Complejo arqueológico de Túcume**

Se remonta a 700 años d. C. y, según la leyenda, fue fundado por Calac, descendiente de Naylamp. Túcume o el Valle de las Pirámides, como también se le llama, está conformada por 26 pirámides entre las que destacan la Huaca del pueblo, La Raya, El Sol, y Las Estacas.

### **Museo Nacional Sicán**

Sicán o casa de la Luna es un museo que recoge el producto de las investigaciones que, por más de dos décadas, realizó el arqueólogo Izumi Shimada como director del proyecto arqueológico Sicán (1978). La exhibición recopila los artefactos hallados en las excavaciones de los sitios de Batán Grande y los muestra tal como se usaron o se fabricaron. La intención es plasmar distintos aspectos vinculados a la Cultura Sicán a través de la representación de detalles de la vida doméstica, de los procesos de manufactura o de las labores productivas.

### **Museo Nacional Sicán**



Fuente: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque)

### **Museo Nacional Tumbas Reales de Sipán**

De moderna arquitectura, alberga la colección de objetos arqueológicos de oro, plata y cobre, provenientes de la tumba del Señor de Sipán. El museo es dirigido por el arqueólogo Walter Alva, gestor y director del proyecto, quien fuera el descubridor de dicho entierro en la zona arqueológica de Huaca Rajada, como en la localidad de Sipán.

### **Museo Nacional Arqueológico Brüning**

Exhibe la colección de objetos arqueológicos reunidos por el etnógrafo alemán Enrique Brüning. En sus cuatro pisos se exponen objetos de alfarería, textilería, trabajos en piedra, madera, etc. Todos ellos muestran el vigoroso carácter artístico y tecnológico de las culturas regionales de los últimos 5000 años. La Sala de Oro de este Museo es una muestra del incalculable valor histórico de América precolombina.



## **1.2.-ACERCA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**

### **1.2.1.- Reseña histórica de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque**

Hasta el 17 de marzo de 1970, coexistieron en este departamento la Universidad Agraria del Norte, con sede en Lambayeque, y la Universidad Nacional de Lambayeque, con sede en Chiclayo. Ese día, mediante el Decreto Ley No. 18179, se fusionaron ambas universidades para dar origen a una nueva, a la que se tuvo el acierto de darle el nombre de uno de los más ilustres lambayecanos: el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel Pedro Ruiz Gallo.

### **1.2.2.- Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación**

La Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación es conocida al interior de nuestra universidad como FACHSE; es una de las 14 facultades de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - UNPRG. La cual ofrece seis especialidades profesionales: Ciencias de la Comunicación, Educación, Sociología, Arte, Psicología y Arqueología.

### **1.2.3.- Escuela Profesional de Educación**

La Escuela Profesional de Educación es parte de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, la misma que está ubicada en la ciudad universitaria de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” en la ciudad de Lambayeque. La Escuela Profesional de Educación viene funcionando académicamente orientada por el Diseño curricular elaborado en base a los criterios establecidos por el estudioso peruano Walter Peñaloza Ramella.

#### **Docentes**

-Especialidad de Ciencias Histórico Sociales y Filosofía/ Historia y Geografía/ Psicología: 14 docentes

-Especialidad Lengua y Literatura: 06 docentes

-Especialidad Ciencias Naturales: 02 docentes

- Especialidad Educación Física: 04 docentes
- Especialidad: Matemática y computación. 01 docente
- Nivel Inicial: 05 docentes.
- Nivel primario: 06 docentes

**Total:** 38 docentes

### **1.2.3.1.- Objetivos, Misión, Visión.**

#### **Objetivos.**

Propiciar una formación universitaria de carácter integral que promueva la hominización, culturización y socialización del futuro maestro, en los distintos niveles de inicial, primaria y secundaria.

Formar personas y profesionales de la educación cuya naturaleza intelectual y académica se plasme en docentes altamente capacitados en el campo docente y en la conducción de unidades educativas, fomentando su creatividad e innovación, sin desmedro de una orientación humanista, científica, tecnológica.

Formar maestros con profunda vocación ética y con compromiso con la problemática regional y nacional del país.

Garantizar procesos de autoaprendizaje y autoevaluación, en un ambiente pedagógico abierto, democrático, dialogante y horizontal, sin desmedro de la disciplina, orden y responsabilidad.

#### **Misión**

Nuestra escuela profesional tiene como misión fundamental construir un proceso vital y sistemático de renovación personal e intelectual, que recoja lo mejor del aporte de la ciencia y tecnología, y lo recree a la luz de un nuevo sistema ético de nuestro peculiar soporte material y cultural y alumbre la renovación de la forma de hacer docencia, ciencia y desarrollo personal; asimismo, la formación integral del futuro docente sobre la base

de procesos como la hominización, socialización y culturación, orientados a forjar una persona y un profesional capaz de interactuar significativamente consigo mismo y con su entorno.

## **Visión**

Convertirse en matriz de un Movimiento Pedagógico Innovador del Norte Peruano (MPINP). Un movimiento que viniendo desde dentro nos permita proyectarnos sobre nuestra propia universidad, para luego gravitar sobre la diversidad de unidades educativas de la macro región norteña.

### **1.3.- PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO COOPERATIVO.**

Los docentes de la Escuela Profesional de Educación, en particular de la especialidad de primaria de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque evidencian ciertas deficiencias en el desarrollo de una cultura de trabajo cooperativo, así como de sus implicancias que tiene el trabajar cooperativamente en base a una meta institucional común. No hay una clara convicción de que la práctica y la actitud de cooperar implica una conjunción de valores morales, de valores institucionales, de esfuerzos compartidos, de acuerdos e interdependencia entre los agentes educativos; predomina mucho más el trabajar en forma individual. Asimismo, a menudo en su práctica didáctica se confunde el trabajo cooperativo con hacer trabajo por grupos. No hay una conciencia colectiva de que, para enfrentarse a los problemas, retos y objetivos institucionales, es necesario hacerlo de forma participativa y conjunta.

### **1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.4.1.- El enunciado del problema de la investigación.**

¿De qué manera, las estrategias de gestión educativa participativa contribuyen a fortalecer el estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, de la

Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”?

#### **1.4.2.- Objeto y campo de acción de la investigación.**

**Objeto:** El proceso de gestión en relación con el trabajo cooperativo en el nivel superior.

**Campo de acción:** Estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”

#### **1.4.3.- Objetivos de la investigación.**

##### **Objetivo general:**

Diseñar estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación

##### **Objetivos específicos:**

-Elaborar un diagnóstico situacional para conocer las características del trabajo cooperativo que presentan los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación.

-Diseñar una propuesta de estrategias de gestión educativa participativa que contribuyen a mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación.

#### **1.4.4.- Hipótesis de la investigación.**

Si se diseñan estrategias de gestión educativa participativa fundamentadas en la teoría sociocultural de Lev Vygotsky, en la teoría del

aprendizaje significativo de David Ausubel y en la teoría del aprendizaje cooperativo de D. Johnson y R. Johnson, entonces será posible mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación

De la información presentada en este capítulo se concluye que:

1.- Las condiciones socioeconómicas de la provincia de Lambayeque se destacan por la fertilidad de sus tierras que es extraordinaria, sobre todo en Olmos, y Mórrope, pero de escasos recursos hídricos superficiales.

2.- Las estrategias de trabajo usadas por los docentes influyen de modo negativo en el desarrollo del trabajo cooperativo de los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, por lo que resulta indispensable realizar una propuesta de intervención que contribuya a revertir esta situación.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN EL TRABAJO COOPERATIVO**

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como fundamento

epistemológico los aportes teóricos acerca del trabajo grupal; como fundamentos pedagógicos, la teoría sociocultural de Lev Vygotsky y la teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel; y como aportes teóricos relacionados con las estrategias didácticas y el aprendizaje cooperativo se utilizan los aportes del aprendizaje cooperativo de D. Johnson y R. Johnson.

## **2.1.- FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DEL TRABAJO COOPERATIVO**

Frente a paradigmas epistemológicos precedentes que habían concebido el conocimiento, bien como algo construido externamente, bien subrayando la subjetividad del proceso de construcción; la racionalidad crítica de los paradigmas sociales y políticos concibe el conocimiento como una construcción social e intersubjetiva que se desarrolla como resultado del diálogo entre los miembros de una comunidad.

Esta perspectiva asume una visión dialéctica y democrática del conocimiento y de los procesos implicados en su construcción. La visión desarrollada de la realidad está mediatizada por el compromiso con la acción, de modo que la teoría estará impregnada de ideología, valores y componentes éticos. En este sentido, las organizaciones son también concebidas como realidades políticas y dialécticas que desempeñan un papel ideológico dentro del contexto socio cultural, con el que mantienen relaciones dinámicas, resultantes de fuerzas sociales y materiales que legitiman relaciones y estructuras.

La cultura de desarrollo organizativo es transformacional: la organización es capaz de aprender y transformarse, y de contribuir con ello a la transformación de la realidad, desde una atención permanente a las demandas de los usuarios internos y externos y desde una orientación a la innovación. Los procesos son abiertos, se construyen y reconstruyen por sujetos activos y creativos que desarrollan procesos de revisión permanente y rectificación progresiva. El trabajo en equipo se desarrolla como expresión de la responsabilidad compartida y desde un sentido de comunidad crítica, capaz de integrar las discrepancias en aras de la

mejora. El profesional que se integra en esta organización ha de poseer un perfil técnico y colaborativo, con una formación humanista, capaz de integrarse en equipos colaborativos de trabajo e implicarse en procesos de formación continua.

El Grupo viene a ser un conjunto de individuos que interactúan entre sí, que dependen unos de otros, que buscan cubrir necesidades que no satisfarían individualmente, que son conscientes de su relación interpersonal, que desarrollan un sentimiento de solidaridad, que comparten unos valores, que están limitados a la posibilidad de comunicarse cara a cara, cuya interrelación genera una estructura (normas, roles, estatus) para lograr un objetivo común.

Según Expósito y otros (2012:173) “los grupos humanos se dan en forma natural, los individuos no se comportan normalmente de forma aislada, sino que generalmente actúan asociándose con otros individuos constituyendo grupos”. La naturaleza del grupo tiene su origen en la organización misma de la vida como sistema, con sus respectivos niveles. Al integrar un grupo, el grupo va modelando el ser social de la persona a lo largo de la vida. Primero la familia, luego el grupo escolar y el grupo docente. La persona se integra como tal en todo su ser, y también como ser social.

En la dinámica de la institución educativa como sistema, el clima y la cultura organizativa, lo que percibimos y lo que hacemos como grupo de trabajo, median e intervienen en los procesos de gestión pedagógica estratégica afectando a la enseñanza y el aprendizaje, no sólo de los estudiantes, sino de los docentes y directivos. La institución educativa se desarrolla como organización que aprende, poco o mucho, a través del trabajo docente en grupo, estrategia pedagógica que contribuye al desarrollo de una organización que aprende. Si los miembros del grupo no actúan, no quiere decir que no piensen, a lo mejor asumen la postura de “laissez faire, laissez passer”, “dejad hacer, dejad pasar”, una actitud neoliberal a la que nos lleva el descuido del sistema organizativo. La

manera de trabajar de una institución educativa depende de la manera de pensar de sus miembros.

Al respecto dice Senge y otros (2002:32) “Las políticas y las reglas no crearon los problemas de las aulas o las escuelas, ni tampoco los van a resolver. Las dificultades que afrontan las escuelas (incluidas las universidades) sufren la influencia de los modelos mentales y el tipo de relaciones que existan en el sistema educativo en todos los ámbitos, desde el maestro y el estudiante hasta las entidades gubernamentales que las supervigilan. Dice Senge (2002) “Si se quiere mejorar un sistema educativo, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente”

La proyección social del trabajo grupal y su capacidad operativa pueden sintetizarse en la afirmación: “Se hace juntos lo que nunca se haría solos” (Myers 2004: 182). Por tanto, nos interesa estudiar a los docentes como grupo de personas que interactúa y cumple funciones específicas en la gestión pedagógica estratégica para ser una organización que aprende a través del trabajo grupal.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, Robbins (2009:240) dice que “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Así mismo, Cuenca y Carrillo (1998:9) manifiestan que “los objetivos y metas comunes aportan unidad. El grupo es una unidad social, en la cual se satisfacen necesidades individuales, partiendo de metas comunes, o viceversa”.

Back (1981) define el grupo en función de dos dimensiones. Una de ellas es la individuación o fuerza con que las normas del grupo regulan la interacción. En el caso de baja individuación los miembros del grupo tienen poca libertad individual y en caso de alta individuación son autónomos y competitivos. Los grupos poseen alta grupalidad cuando sus miembros tienen baja individuación. Sin embargo, cuando los individuos



se consideran centro, la grupalidad baja (Ayestarán, 1996). La otra dimensión de la grupalidad, según Back, corresponde a los esfuerzos realizados por los miembros del grupo en la tarea grupal. En caso de alta grupalidad, los individuos se implican totalmente en las tareas grupales y en caso de baja grupalidad cada individuo se limita a la realización de sus propias tareas.

Para que un grupo sea considerado como tal, se requieren ciertas condiciones básicas: interdependencia, interacción e identidad. (Expósito y otros, 2012:173-174).

a.- **La interdependencia**, favorece que los grupos logren metas, fines y objetivos, el grupo permite satisfacer las necesidades de afiliación, de control de la realidad e instrumentales de acuerdo a sus componentes, construyendo un patrón de relaciones estable que organiza la relación social entre las personas, identificando una serie de roles, de estatus y de normas;

b) **La interacción educativa** potencia el desarrollo social, afectivo e intelectual, así como la adquisición de normas y roles, y la comprensión de valores culturales;

c) Con **la identidad**, el grupo se percibe como totalidad, desarrollando una conciencia de nosotros, entonces podemos asumir características grupales que derivan de la identidad social, como estereotipos y prejuicios (Gil y otros, 2004: 40).

Respecto al Concepto de Equipo, dice M. Poblete (2000) que los equipos son, como los grupos, sistemas sociales abiertos y complejos que deben realizar una serie de funciones interdependientes sobre actividades y proyectos, concurrentes en ocasiones, y que interrelacionan con otros sistemas del entorno. La comunicación, la confianza, el estímulo mutuo y la consideración hacen que las relaciones interpersonales sean especialmente cálidas.

Un rol fundamental en los equipos es el del líder, que coordina, informa, anima, toma decisiones en momentos críticos e imprevistos. Hay una

comunicación, convencional o en clave, que favorece la relación interpersonal en función de los objetivos que tratan de lograr con cada actuación. Evalúan los resultados de lo puesto en práctica sobre el terreno con el fin de rectificar su estrategia, su organización sobre el terreno o su forma de actuar. Son fuertes los intereses y valores culturales por los que hacen las cosas.

### **2.1.1.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS**

#### **La teoría sociocultural de Lev Vygotsky.**

Vygotsky (1987), considera que el hombre no se limita a responder a los estímulos, sino que actúa sobre ellos, transformándolos. La actividad es un proceso de transformación del medio que se da a través del uso de instrumentos. Asimismo, planteó que los procesos psíquicos: pensamiento (cognición) y lenguaje (habla), comienzan con la interacción social entre mayores y menores rescatando la importancia del contexto cultural por medio del habla abierta (conversaciones con los demás, en especial padres y profesores), luego explican este conocimiento por medio del habla interna (pensamiento). Con ello queda claro que el aprendizaje supone un carácter social determinado y un proceso por el cual los niños se introducen al desarrollarse en la vida intelectual de aquellos que les rodean.

La educación y el desarrollo son dos fenómenos diferentes, pero muy relacionados; son dos procesos que coexisten en una relación muy compleja y dinámica que se da desde el primer día de vida entre la mamá y el niño. En cada situación de aprendizaje que se quiera aprender, ya sea conocimientos, habilidades, actitudes, bien en la escuela o fuera de ella, existe una distancia entre el nivel de desarrollo real y el nivel de desarrollo próximo o potencial.

Derivado del constructivismo social de Vygotsky (1987), surge en la década de 1980 un movimiento denominado aprendizaje cooperativo el

cual defendía que el aprendizaje es una construcción colaborativa del conocimiento. Siguiendo la definición de David W. Johnson y Roger T. Johnson (1999) “la cooperación sería el trabajo conjunto de varios individuos que deben alcanzar objetivos comunes. Esto no quiere decir que juntar a varias personas en la misma clase sea un grupo cooperativo, puesto que en una situación cooperativa los participantes, que suelen tener un nivel heterogéneo en cuanto al nivel de conocimientos y de habilidades sociales, tienen como objetivo que los resultados sean beneficiosos para ellos y para el resto de los participantes”.

Según David W. Johnson y Roger T. Johnson (1999), “los objetivos de los individuos están conectados de tal forma que los individuos alcanzarán las metas solamente si el resto de las personas que forman parte de esa cooperación también consiguen sus objetivos. Así, cada individuo será recompensado en función del trabajo de los demás miembros del grupo”.

David W. Johnson y Roger T. Johnson (1999) dicen “en el aprendizaje cooperativo se produce un sistema tridimensional entre el alumno, la actividad y el profesor como orientador de la actividad y también como ayuda para el estudiante”. Como habíamos dicho en los apartados precedentes, en este tipo de aprendizaje la tarea del profesor es respetar e intentar potenciar la actividad constructiva del alumno, dejando de lado su tradicional rol de experto.

Las características principales del trabajo y aprendizaje cooperativo son, principalmente, que hay una responsabilidad individual a la hora de cumplir los objetivos de las tareas propuestas en el aula. Cada participante es responsable de una parte del trabajo y, de esta forma, cada miembro del grupo es también responsable de alcanzar el objetivo colectivo. Lo que aporta cada uno al resultado final es equivalente de uno a otro participante.

De esto último se genera lo que se denomina “interdependencia positiva”, un principio según el cual los miembros del grupo están unidos los unos a

los otros para realizar un trabajo común y alcanzar los objetivos propuestos por medio de una colaboración positiva. Esto, como señala Guerra, R y Pérez, J.A (2003), produce que se fomente la formación de destrezas cooperativas y estratégicas y que así los miembros integrantes aprendan cómo trabajar en grupo asumiendo su parte de responsabilidad a título individual. Es decir, se fomentan las habilidades de cooperación, ayudando los docentes y estudiantes más aventajados a aquellos cuyo nivel (social y/o cognitivo) es menor, de manera que el resultado final sea en cualquier caso un proceso del grupo, donde se han ido negociando los contenidos y significados de cada tarea individual y grupal. Hay una gran interacción de los participantes, así como interdependencia entre los miembros del grupo. Se exige cooperación por encima de la competición.

### **La teoría del aprendizaje significativo.**

Ausubel (1984) manifiesta que por aprendizaje significativo se entiende que: “para aprender un concepto, tiene que haber inicialmente una cantidad básica de información acerca de él, que actúa como material de fondo para la nueva información”. Ausubel asumió que los conocimientos no se encuentran ubicados arbitrariamente en el intelecto humano. En la mente del hombre hay una red orgánica de ideas, conceptos, relaciones, informaciones, vinculadas entre sí. Cuando llega una nueva información, ésta puede ser asimilada en la medida que se ajuste bien a la estructura conceptual preexistente, la cual, sin embargo, resultará modificada como resultado del proceso de asimilación (Ausubel, 1986). “un aprendizaje significativo es aquel que se asimila y que se retiene con facilidad, a base de unos organizadores, o esquemas previos. De esta forma, cualquier situación de aprendizaje, en un contexto escolar o no, es susceptible de ser analizada a partir de dos aspectos, uno en forma vertical que representa el aprendizaje que puede tener el alumno, y la otra es la categoría horizontal que es representada por el proceso instruccional que se sigue para los aprendizajes”.

David Ausubel (1984) identifica el aprendizaje como el comprender, por tanto, se relaciona de manera significativa y no arbitraria con otros conocimientos. “Coloca al docente en una posición protagónica porque funciona como un facilitador del educando, quien debe desarrollar nuevos conocimientos y adicionarlos a los que ya tiene (conocimientos previos) mediante el uso de materiales”. Al dársele el protagonismo al educador, el estudiante ocupa una posición pasiva en el proceso de enseñanza aprendizaje, pues es un receptor del conocimiento. Sin embargo, como el estudiante participa activamente en la construcción de su conocimiento al arrancar de sus esquemas mentales, ideas previas o base de conocimientos, el docente es un facilitador que lo asesora en el proceso.

Para Ausubel ambos puntos representan un proceso continuo, aunque independientes uno del otro. Identifica al menos tres tipos de aprendizaje significativo que se dan en los alumnos: el representacional, de conceptos y el proposicional. El primero de ellos es el tipo básico de aprendizaje significativo, del cual dependen todos los demás y consiste en conocer el significado de símbolos solos y de lo que estos representan, es decir conocer que las palabras particulares representan y, en consecuencia, significan psicológicamente las mismas cosas que sus referentes (por ejemplo objetos, conceptos.). En este caso es lo más cercano al aprendizaje repetitivo, con el uso de vocabularios. En segundo lugar, está el aprendizaje de conceptos, que constituye en cierta forma un aprendizaje representacional ya que los conceptos son representados también por símbolos particulares y representan abstracciones de atributos esenciales de los referentes.

Ausubel (1984) manifestó que "la esencia del proceso de aprendizaje significativo reside en que ideas expresadas simbólicamente son relacionadas de modo no arbitrario, sino sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe". Ausubel (1984) considera que el conocimiento es un producto social y por tanto, no es individual. “El profesor debe fomentar que sus estudiantes tengan actividades educativas motivadoras que cumplan una función importante en su desarrollo psicológico. Además, propone que el maestro enseñe partiendo

del nivel de desarrollo del alumno; que se asegure de llevarlo hacia la construcción de aprendizajes significativos y de esquemas de conocimiento; y que el estudiante sea capaz de relacionarlos (aprendizajes, conocimiento) con lo nuevo y los esquemas que ya existen. “La capacidad de comprensión y aprendizaje de la información nueva está determinada por el nivel de desarrollo cognitivo del aprendiz”.

## **2.2.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1.- Teoría del trabajo y aprendizaje cooperativo de Jhonson y Jhonson.**

La cooperación consiste en trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes. En una situación cooperativa, los individuos procuran obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo. De acuerdo a David W. Johnson y Roger T. Johnson (1999), el trabajo y aprendizaje cooperativo es el empleo didáctico de grupos reducidos en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. Este método contrasta con el aprendizaje competitivo, en el que cada alumno trabaja en contra de los demás para alcanzar objetivos escolares tales como la calificación más alta, que sólo uno o algunos pueden obtener, y con el aprendizaje individualista, en el que los estudiantes trabajan por su cuenta para lograr metas de aprendizaje desvinculadas de las de los demás alumnos.

David W. Johnson y Roger T. Johnson (1999) sostienen que el aprendizaje cooperativo comprende tres tipos de grupos de aprendizaje:

#### **I.- Los grupos formales de aprendizaje cooperativo:**

Funcionan durante un período que va de una hora a varias semanas de clase. En estos grupos, los estudiantes trabajan juntos para lograr objetivos comunes, asegurándose de que ellos mismos y sus compañeros de grupo completen la tarea de aprendizaje asignada. Cualquier tarea, de cualquier materia y dentro de cualquier programa de estudios, puede

organizarse en forma cooperativa. Cualquier requisito del curso puede ser reformulado para adecuarlo al aprendizaje cooperativo formal.

Cuando se emplean grupos formales de aprendizaje cooperativo, el docente debe:

- (a) Especificar los objetivos de la clase,
- (b) Tomar una serie de decisiones previas a la enseñanza,
- (c) Explicar la tarea y la interdependencia positiva a los alumnos,
- (d) Supervisar el aprendizaje de los alumnos e intervenir en los 5 grupos para brindar apoyo en la tarea o para mejorar el desempeño interpersonal y grupal de los alumnos.
- (e) Evaluar el aprendizaje de los estudiantes y ayudarlos a determinar el nivel de eficacia con que funcionó su grupo.

Los grupos formales de aprendizaje cooperativo garantizan la participación activa de los alumnos en las tareas intelectuales de organizar el material, explicarlo, resumirlo e integrarlo a las estructuras conceptuales existentes.

## **II.- Los grupos informales de aprendizaje cooperativo:**

Según David W. Johnson y Roger T. Johnson (1999), estos grupos “operan durante unos pocos minutos hasta una hora de clase. La actividad de estos grupos informales suele consistir en una charla de tres a cinco minutos entre los alumnos antes y después de una clase, o en diálogos de dos a tres minutos entre pares de estudiantes durante el transcurso de una clase magistral. Al igual que los grupos formales de aprendizaje cooperativo, los grupos informales le sirven al maestro para asegurarse de que los alumnos efectúen el trabajo intelectual de organizar, explicar, resumir e integrar el material a las estructuras conceptuales existentes durante las actividades de enseñanza directa”.

### **¿Cómo se logra la cooperación?**

Según David W. Johnson y Roger T. Johnson (1999) para organizar y desarrollar una filosofía de trabajo cooperativo, el docente debe saber cuáles son las características del trabajo y aprendizaje cooperativo.

### **2.2.1.1.- ¿Qué es el trabajo cooperativo?**

Según López, (2007: 16) “el trabajo cooperativo es posible en el marco de una gestión educativa estratégica. El conocimiento integrado - interdisciplinar y la capacidad de liderazgo para gestionar, tomar decisiones y comprometerse creadoramente con las personas, en ser mejores personas, contribuye a que el ambiente organizacional cooperativo se consolide y proyecte hacia la comunidad. La formación y la participación son fundamentales”. Los profesores deben adoptar de forma colectiva acuerdos que promuevan el desarrollo de la colaboración en sus centros, como mantener actitudes dialogantes con el resto de compañeros o impulsar el desarrollo de organizaciones docentes de tipo horizontal.

La comunicación es el elemento integrador intercultural capaz de generar cooperación en los compromisos, la iniciativa, y la apertura para asumir los retos. Entonces, el profesorado investigador en lo personal y en lo cooperativo podrá asumir el liderazgo capaz de interpretar la realidad educativa y responder a los desafíos y problemas ambientales.

El trabajo cooperativo es el logro de las metas de trabajo como resultado de la influencia recíproca, el diálogo, el consenso, la interdependencia positiva y el compromiso, superando la competencia y el individualismo. El trabajo en grupo cooperativo es una estrategia de aprendizaje viable para la gestión pedagógica del trabajo docente en las instituciones educativas porque desarrolla la comunicación y el liderazgo directivo, capaz de motivar la participación de los docentes y promover su empoderamiento de la gestión pedagógica, construye una cultura organizativa compartida y establece un clima organizativo favorable al aprendizaje.

El trabajo docente en equipo no es una novedad y existen numerosos estudios de la propuesta a nivel nacional e internacional, como podemos observar en la bibliografía consultada. Sin embargo, no se ha



profundizado en nuestro medio las posibilidades que ofrece para el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. Por ello, consideramos necesario investigar: ¿cómo se desarrolla el trabajo docente en grupo para la gestión pedagógica? En un caso en particular, para caracterizarlo, analizarlo y conocer sus logros y dificultades para la gestión pedagógica.

#### **2.2.1.2.- El Sistema Organizacional Cooperativo**

Un sistema es un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, ordenadamente, que contribuyen a determinado objeto. El Sistema Organizacional Cooperativo promueve entre los docentes la articulación de tres subsistemas funcionales: los componentes de la gestión institucional y de la gestión pedagógica, los procesos de gestión pedagógica estratégica (planificación, ejecución y evaluación), los procesos de la dinámica grupal (comunicación, liderazgo y toma de decisiones).

Existen diversas estrategias para la gestión pedagógica del trabajo docente. El trabajo en equipo es una de ellas, pero no resuelve las dificultades del aprendizaje organizativo, especialmente las relacionadas a la cultura y el clima institucional. Si queremos que la institución educativa sea una comunidad que aprende podemos aplicar la estrategia de trabajo docente a través de grupos cooperativos, los cuales son capaces de mediar e intervenir en el cambio institucional.

Los grupos cooperativos como estrategia para la gestión pedagógica del trabajo docente promueven una comunidad que aprende en forma permanente y la gestión institucional participativa y democrática para el cambio. Los modelos de gestión comunicacional y estratégico situacional son asumidos por la gestión pedagógica estratégica de la institución educativa para responder a las demandas por la calidad de los aprendizajes, en forma holística, participativa y democrática. El sistema educativo y la institución educativa se articulan en el proceso de descentralización tanto de la gestión institucional como pedagógica,

desarrollando en los docentes la voluntad de cambio cualitativo y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos desde su propio quehacer.

Los grupos docentes pueden elevar la productividad de los aprendizajes de los estudiantes con decisión y actitud, asumiendo su rol, los valores, las normas, lograr estatus y cohesión. La dinámica de cada grupo docente es distinta y su efectividad depende de la cultura y del clima organizativo, y de la dinámica grupal y sus procesos, donde la comunicación, el liderazgo y toma de decisiones por el mejoramiento continuo de la gestión pedagógica son fundamentales.

Para mejorar la gestión pedagógica tenemos que trabajar con grupos docentes cooperativos dentro de un Sistema Organizacional Cooperativo. Identifiquemos los componentes de la gestión institucional y de la gestión pedagógica observables a nivel macro en el sistema educativo y a nivel micro en las instituciones educativas.

Los componentes son gestionados en los procesos de gestión pedagógica, como veremos a continuación:

**Planificación:**

- Las instancias de gestión educativa y su entorno.
- La información, la cultura y los conocimientos científico humanistas.
- La infraestructura y el equipamiento.
- Los actores educativos.
- Las políticas educativas.

**Ejecución:**

- El proceso de gestión institucional, administrativa y de gestión pedagógica.
- Generación de logros de aprendizaje y de resultados.

**Evaluación:**

- La información de retorno sobre su impacto en las instancias de gestión educativa y en el entorno.

- Los reajustes en sus procesos internos de dirección, coordinación y monitoreo.

#### **2.2.1.3.- La dinámica grupal y la calidad del servicio educativo**

Los problemas relacionados al deterioro de la calidad del servicio educativo en la institución educativa, se deben a la falta de comunicación, liderazgo y decisión para la cooperación de los directivos y docentes en la gestión institucional y de la gestión pedagógica, descuidando la cultura y el clima organizativo, así como los de planificación, ejecución y evaluación, con la consecuente desarticulación de los procesos de gestión pedagógica, los cuales no guardan coherencia con el proyecto educativo institucional ni el proyecto curricular, ni otros documentos de gestión.

La dinámica grupal favorece los procesos a través de los cuales cada uno de los actores renueva sus estructuras mentales y actitudes para compartir el liderazgo, asumir una cultura colaborativa, dinámica y grupal, fundamentales para construir un sistema organizacional cooperativo. La resistencia al cambio de los docentes, ligada a la cultura individualista competitiva, suele ser superada por las actitudes proactivas y las acciones creativas que se dan dentro del sistema.

Por ello, se dice que la dirección ejerce un liderazgo educativo compartido que permitirá: "... construir su formación mediante procesos de reflexión, elaboración colaborativa del conocimiento profesional que tienen los directivos de centros docentes y de investigación-acción" (Lorenzo, 2002: 9).

Según Roeders (1997), la dinámica del trabajo cooperativo comprende modelos de interacción de persona a persona en los procesos de gestión pedagógica, en las instituciones educativas donde los actores educativos cooperan orientándose entre sí. Roeders (1997: 42) la denomina Modelo de orientación en una escuela con enseñanza orientadora.

Las relaciones orientadoras y de apoyo son indispensables en un grupo de trabajo cooperativo, a través de ellas se desarrolla un trabajo

organizado que contribuye al incremento del rendimiento académico. En este proceso el estudiante es orientado por sus compañeros y ellos entre sí; el docente orienta a grupos de estudiantes y a cada uno de ellos; los docentes también se orientan entre sí; los sub-directores o coordinadores y el director también son orientadores y pueden ser orientados por docentes a nivel institucional.

La orientación se establece con las interacciones. La existencia de un modelo de interacciones sociales permanente en el proceso educativo se aprende más entre estudiantes, entre docentes, entre coordinadores, entre directivos y entre padres y madres de familia. Lo dicho reafirma el principio "...la función entre las personas relativamente similares persiste durante toda nuestra vida. Amigos, parejas y colegas tienen una influencia importante en el funcionamiento social y emocional de las personas" (Roeders, 1997: 40). La interacción tiene un sentido instrumental y estratégico de lo humano de tipo comprobatorio, normativo, expresivo y de encuentro. Se plantea como objetivo el éxito unilateral y el entendimiento mutuo en la interacción de tipo comprobatorio, normativo y expresivo, y la exploración mutua en la interacción de tipo encuentro.

La exigencia al comportamiento de la contraparte busca efectividad, de acuerdo a cada tipo de interacción. La interacción de tipo comprobatorio, cuyo objetivo es el entendimiento mutuo, exige veracidad; la interacción normativa, cuyo objetivo es el entendimiento mutuo, exige corrección; la interacción de tipo expresivo, cuyo objetivo también es el entendimiento mutuo, exige sinceridad; mientras que la interacción de tipo encuentro tiene como objetivo la exploración mutua y no exige efectividad. Si el sistema educativo actual se caracteriza por una interacción normativa, ésta exige corrección para un entendimiento mutuo, pero el éxito es unilateral. Por ello, cooperar con el otro ayuda a superar la unilateralidad del proceso de aprendizaje y de enseñanza de la gestión pedagógica haciendo cooperativo al sistema organizativo.

#### 2.2.1.4.- Características de los grupos cooperativos

En la literatura revisada encontramos los términos colaboración y cooperación estrechamente ligados, por lo que conviene hacer una distinción precisa al respecto. Según Imbernón (1999:190), “entendemos por colaboración la relación que existe entre los miembros de un grupo que trabaja conjuntamente y a pesar de que el resultado del trabajo es único, los intereses que los mueven y las metas a conseguir pueden ser diferentes. Por el contrario, nos referimos a cooperación cuando la relación establecida está guiada por las mismas expectativas de conseguir un único fin”. Imbernón, respecto al término cooperación, dice que el trabajo en equipo basado en esta relación es mucho más rico y favorece más la creación de un clima de igualdad, responsabilidad y comunicación deliberativa” (Imbernón, 1999: 190)

Por su parte, Johnson, Johnson y Holubec (1999:11-13) con su propuesta de trabajo cooperativo, destacan los elementos del trabajo y sus logros, enunciados como “La promesa de búsqueda”, debido a que la actitud cooperativa es una búsqueda constante de lo trascendente con los compañeros de grupo en toda misión.” La promesa de búsqueda de la satisfacción que brinda el trabajo, en términos de respuesta a los esfuerzos, las relaciones positivas y la salud psicológica, de acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior.

#### **LA PROMESA DE BUSQUEDA**

<b>ESFUERZO POR ALCANZAR</b>	<b>RELACIONES POSITIVAS</b>	<b>SALUD PSICOLÓGICA</b>
Logro	Espíritu de cuerpo, cohesión	Inteligencia emocional
Retención a largo plazo	Convivencia	Habilidades sociales
Alto nivel de razonamiento	Heterogeneidad	Autoestima
Motivación intrínseca	Apoyo académico	Identidad compartida
Tarea en el comportamiento	Apoyo personal	Manejo del stress

**Fuente:** Johnson, Johnson y Smith, 1997: 25)

Según Johnson y Johnson, (1991: 441-450) y Guevara, (2001:16) los grupos cooperativos se caracterizan por: La interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades sociales y el procesamiento grupal.

**a) La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles.**

Consiste en la percepción de que uno está vinculado con otros de manera tal que uno no puede tener éxito si es que los demás no lo tienen; y que los beneficios del trabajo de los compañeros de grupo benefician a uno mismo de la misma manera como el trabajo propio beneficia al grupo. La interdependencia positiva hacia la meta (objetivos definidos, conocidos, compartidos por todos los miembros del grupo), o las metas de trabajo mutuo, estructuran cada actividad cooperativa, para lo cual se dividen las tareas que van a desarrollar como grupo, cada quien hace lo suyo para beneficio de todos. La interdependencia de recursos, donde los recursos se distribuyen y los miembros tienen la responsabilidad de cuidarlos. Puede reforzarse incorporando recompensas conjuntas para que el grupo perciba el éxito como fruto del esfuerzo de cada uno y sienta que el trabajo en conjunto es efectivo y desarrollen el sentimiento de pertenencia al grupo; y también optando por asignar roles complementarios, creando situaciones de turnos y control de tiempos.

**b) La responsabilidad individual y grupal respecto al logro de los objetivos contribuye a la valoración personal.**

Se organizan para fortalecerse académica y afectivamente. Los miembros del grupo necesitan saber: (i) quién necesita más asistencia, soporte y ánimo para completar la tarea y (ii) que ellos no podrán “recostarse” en el trabajo de los otros. El propósito es hacer de cada miembro un individuo más fuerte para su propio beneficio, aprenden juntos que rinden cada vez mejor como individuos. Para asegurarse de que cada miembro ha sido reforzado, cada quien es considerado por separado, individualmente, responsable de compartir su trabajo. La responsabilidad es compartida.

**c) La interacción cara a cara.** Es la interacción social e intercambio verbal las que posibiliten la organización y el funcionamiento efectivos

para alcanzar sus metas como grupo cooperativo. Se asegura el éxito de todos a través de la ayuda, la asistencia, el soporte, el ánimo y la celebración de los esfuerzos. La proximidad y el diálogo permiten desarrollar dinámicas de ayuda, apoyo y refuerzo, adquiriendo un compromiso personal y cooperativo, unos con otros y en relación con los objetivos.

**d) El uso apropiado de habilidades de cooperación y de trabajo en grupo.** Contribuir al éxito del esfuerzo cooperativo requiere de habilidades interpersonales y de pequeños grupos. El liderazgo, la toma de decisiones, el construir sobre la base de la confianza, la comunicación y las habilidades de manejo de conflictos deberán ser enseñadas con tanto propósito y precisión como las habilidades académicas para que el grupo funcione en una organización cooperativa.

**e) Desarrollo de la conciencia del propio funcionamiento como grupo o procesamiento grupal.** Consiste en la reflexión, discusión y evaluación del logro de las metas y de los procesos que los miembros del grupo están utilizando para mejorarlos. Los grupos cooperativos deben:

- (a) describir qué acciones realizadas por el grupo han permitido asegurar que todos los miembros del grupo están alcanzando niveles de logro y manteniendo relaciones efectivas de trabajo de grupo y cuáles no; y
- (b) tomar decisiones acerca de qué conductas mantener y cuáles cambiar.

El procesamiento en grupo permitirá tomar conciencia de los procesos y productos de su trabajo.

Los grupos cooperativos trabajan juntos para lograr objetivos comunes. Alcanzan resultados esperados, con relaciones positivas, inteligencia emocional y habilidades sociales, en una interacción que los promueve con la mediación docente y en el marco de una interdependencia positiva. Las características del grupo cooperativo son las siguientes:

**a) Esfuerzo para alcanzar:** Logros de trabajo, capacidad de retención, alto nivel de razonamiento, motivación intrínseca, tarea para mejorar el comportamiento.

- b)** Relaciones positivas: espíritu de cuerpo, cohesión, convivencia, heterogeneidad, apoyo académico y apoyo personal.
- c)** Salud psicológica: inteligencia emocional, habilidades sociales, autoestima, identidad compartida, manejo del estrés.

Las condiciones para el trabajo cooperativo favorecen el desarrollo potencial del grupo. La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles, la responsabilidad compartida, la interacción personal y el compromiso con el logro de los objetivos, liderazgo, comunicación y toma de decisiones manifiestos en la inteligencia emocional y las habilidades sociales, el procesamiento grupal y la evaluación del desempeño son índices de un grupo que madura hacia la cooperación. Sin embargo, es necesario recordar que los grupos cooperativos son guiados por la misión y valores trascendentes.

#### **2.2.1.5.- El comportamiento grupal por valores y el proceso participativo**

**Fases del proceso** (Blanchard y O'Connor, 2006: 39)

##### **Fase 1: Aclarar nuestros valores, propósito y misión.**

Analizarnos para proponer el cambio de actitud, para aclarar nuestros valores, diseñar propósitos y establecer la misión compartida.

##### **Fase 2: Comunicar nuestra misión y nuestros valores.**

Expresar y compartir nuestra misión y los valores para asumir actitudes y comportamientos asertivos que nos dirijan hacia ellos.

##### **Fase 3: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.**

Vivenciar a través de los comportamientos cotidianos la misión y los valores compartidos y reflexionar sobre ello. Generalmente, los grupos logran culminar con éxito las dos primeras fases. La Fase 3, les es difícil de concretar, porque les exige coherencia de vida. Los miembros del



grupo se esfuerzan y con el apoyo cooperativo es posible que logren alinear prácticas diarias con la misión y los valores de la institución.

El alineamiento es la confluencia de sinergias y voluntades para el logro de los objetivos. Como dice Khadem, (2002:1), el grupo cooperativo es un grupo alineado, que reúne las siguientes características: “los miembros tienen un sentido de logro, de pertenencia y de contribución a algo... Un verdadero equipo debe concentrarse en un propósito común, con un enfoque ascendente”. Los grupos cooperativos son personas que comparten una cultura: valores, roles y normas; en virtud de la cual son interdependientes, e interactúan para lograr objetivos comunes, desarrollando un proceso de definición compartida que les da identidad, consenso social y reflexión sobre la práctica, formándose para ser mejores personas. (Blanchard y O’Connor, 2006: 39)

#### **2.2.1.6.- Niveles de cooperación para la gestión**

La dinámica al interior de los grupos de trabajo docente, y la dinámica entre los grupos de trabajo docente, les permite alcanzar niveles de cooperación para la gestión pedagógica.

En la gestión pedagógica, la dinámica al interior de los grupos de trabajo docente promueve el establecimiento de relaciones interpersonales entre docentes y autoridades e intergrupales entre los grupos de trabajo, favoreciendo el desempeño de la función docente y el cumplimiento de la tarea/producto, en el marco de las normas y valores institucionales; a ello se suma, al interior de los grupos de trabajo docente, los procesos de comunicación, liderazgo y la toma de decisiones, procesos de la dinámica grupal que permiten definir la percepción del clima institucional (García y Navarro, 2007: 32). Además, la dinámica grupal en un sistema organizacional cooperativo se sustenta en las normas, los valores y los patrones de comportamiento, es decir, en la cultura profesional de los docentes. (Armengol, Páez y otros, 2004: 49-51).

Las variables del clima y de la cultura se conjugan para estructurar en forma constructiva en los grupos de trabajo docente tres niveles de cooperación para la gestión: Coordinación, Cooperación y Colaboración.

A continuación, presentaremos cada uno de ellos.

**a.- Coordinación.** El nivel de coordinación presenta las siguientes características:

- Los valores institucionales son aceptados por la mayoría y, a veces, por presión. Los docentes trabajan en grupo algunas tareas a corto plazo.
- La dirección asigna tareas de acuerdo a sus criterios de evaluación del docente.
- El grupo directivo dirige las propuestas, habiendo limitaciones en la intención voluntaria de los docentes para el logro de objetivos institucionales.
- Se dan propuestas colectivas e individuales pero los roles los asignan los directivos.
- Coordinación formal regulada por mecanismos.
- Los docentes comparten experiencias en aula, a veces se toman decisiones conjuntas, pero no se hace seguimiento.
- Las innovaciones resultan de la iniciativa de grupos activos con cambios poco estables.
- Las discrepancias se perciben, los docentes no intervienen y se da tiempo al tiempo.
- Se dan procesos de formación colectiva ligada a necesidades institucionales.
- Actitud positiva con su grupo con tensiones latentes entre algunos grupos.

**b.- Cooperación.** El nivel de cooperación presenta las siguientes características:

- La cooperación se asume desde el marco institucional, con valores y objetivos particulares.
- El ambiente es controlado y cerrado.

- La motivación resulta del compromiso con la institución educativa, pero es extrínseca.
- El proceso de la dinámica grupal es formal.
- El conocimiento y experiencia profesional están al servicio de los intereses institucionales, y el desarrollo profesional de acuerdo a los objetivos institucionales.
- Las normas son rígidas y predefinidas.
- La productividad y mejoramiento de la calidad pedagógica de la institución educativa es el fin.
- Los docentes reflexionan, planifican, preparan, y evalúan el currículo.
- El consejo educativo decide roles y tareas y se asumen en equipo.
- Intervención activa para conseguir los objetivos como tarea colectiva.
- Interacción positiva asumida cooperativamente por los miembros como comunidad con apoyo mutuo.
- La dirección promueve un plan de trabajo colectivo, como coordinador y gestor, con responsabilidades compartidas, los grupos de trabajo se apoyan.
- Las decisiones se coordinan y se trabaja en equipo. Los docentes intercambian experiencias de enseñanza en aula haciendo útil el intercambio para la práctica.
- La institución educativa se esfuerza por ser innovadora estableciendo proyectos innovadores que respondan a las demandas externas y la realidad interna.
- Los docentes perciben las discrepancias proponiendo soluciones que suponen mejoras al interior de los grupos de trabajo.
- Actitud positiva y de motivación al interior de los grupos de trabajo en perspectiva de mejorar el nivel de calidad de la institución.

**c.- Colaboración** El nivel de cooperación presenta las siguientes características:

- Se busca el desarrollo de la persona como profesional de la educación. - El ambiente estimula la creatividad.
- Los valores institucionales son compartidos y sus acciones guardan coherencia con los valores.

- Los docentes reflexionan, planifican, preparan, y evalúan el currículo, su conocimiento y experiencia enriquece al grupo.
- El consejo educativo decide roles y tareas y se asumen tranquilamente.
- Intervención activa y voluntaria para conseguir los objetivos como tarea colectiva de participación.
- Interacción positiva asumida colectivamente como compromiso de los miembros con sentido de comunidad y apoyo mutuo.
- La dirección promueve un plan de trabajo colectivo, como coordinador, animador y gestor, con responsabilidades compartidas, todos se apoyan.
- Coordinación de las decisiones, se trabaja en equipo. Los docentes intercambian experiencias de enseñanza en aula haciendo útil el intercambio para la práctica.
- La institución educativa es innovadora porque establece el intercambio entre las demandas externas y la realidad interna.
- Los docentes perciben las discrepancias proponiendo soluciones que suponen mejoras.
- Aprendizaje profesional compartido de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Actitud positiva y de alta motivación que elevan el nivel de calidad de la institución.

Los niveles de cooperación presentados serán retomados a lo largo del capítulo en relación a la gestión pedagógica y a la formación permanente de los docentes. Son considerados en el trabajo de investigación como referentes para el análisis de los niveles de cooperación para la gestión pedagógica.

#### **2.2.1.7.- Los grupos docentes cooperativos y la gestión pedagógica.**

Los docentes conforman el grupo colegiado de profesionales cuya labor en la institución educativa como comunidad es la gestión pedagógica del aprendizaje. Dice Medina (2007:80) "... la institución educativa no sólo forma, sino que ha de co-formarse con tal intensidad que el conjunto de docentes del mismo centro debe valorar el fin global de la institución y

plantear el camino más creativo-transformador que debe caracterizar esta institución, que podría continuar enseñando, en la medida en que desarrolle las bases de una colegialidad compartida y un camino de aprendizaje institucional permanente, fundamentado en la reflexión mutua y en el proceso de co-aprender e indagar personalmente y en equipo”

De acuerdo a Álvarez (1988:43) “El grupo directivo cumple un rol pedagógico en la institución educativa. Cuando el equipo directivo, considerado como grupo, consigue dotarse de espíritu cooperativo y crea una organización interna, flexible y práctica, es capaz de repartirse las tareas en función de los recursos y capacidades de cada miembro y desempeñar cometidos como tal grupo, lo cual le dotará de la agilidad y mayor eficacia que proporciona la organización de un pequeño grupo cohesionado”

Los grupos docentes cooperativos son profesionales de la educación cuya dinámica grupal se establece en el sistema organizacional cooperativo de la institución educativa, y están orientados por la misión y los valores, en sus roles, la vigencia de las normas, y la cohesión grupal. Los grupos docentes cooperativos practican la interdependencia positiva para el logro de los objetivos, la rendición de cuentas personales en relación al perfil y desempeño profesional, las habilidades y estrategias de enseñanza y de trabajo; la inteligencia emocional para generar confianza y las habilidades sociales, respecto a la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y resolución de conflictos; y la capacidad de reflexión sobre la práctica para la transformación y mejoramiento de su desempeño con el apoyo del equipo.

Dice Álvarez (1988:43) “los grupos docentes cooperativos tienen una misión transformadora en la institución educativa, cuya dimensión trascendente está orientada por los valores éticos. Los grupos cooperativos destacan principalmente por actitudes democráticas que favorecen los procesos de aprendizaje y enseñanza y el mejoramiento de su calidad. Además, suelen asumir compromisos en defensa de los

derechos humanos, la defensa de la vida y el derecho a un ambiente sano, en el marco de una ética comunitaria, propia de un sistema cerrado en este aspecto, más que con una ética liberal característica de un sistema abierto. Lo liberal promueve la competencia, el individualismo y el aislamiento de los docentes, lo cual les impide el acceso a nuevas ideas”. Según López, (2007: 101-111) “el individualismo es consecuencia de la falta de confianza de los profesores en sí mismos y de las condiciones en las que trabajan los docentes. El grupo docente cooperativo promueve un ambiente capaz de cohesionar a la comunidad educativa y promover la cultura de mejora de las prácticas educativas”

Estas afirmaciones son corroboradas por Ovejero (1990), al manifestar que los contextos cooperativos facilitan, en comparación con los competitivos y los individualistas, una mayor atracción interpersonal positiva entre los estudiantes, una cohesión grupal más elevada, un incremento de la autoestima y un auto-concepto más positivo, un mayor repertorio de conductas de cooperación social, la formación de actitudes pro-sociales y un incremento de comportamientos pre-académicos.

Los grupos docentes cooperativos en la institución educativa comparten actitudes y valores personales que se consolidan como resultado del proceso de gestión pedagógica. Se da una dinámica formativa al interior del grupo docente a través de las relaciones interpersonales, la participación y el diálogo, cohesionando la cultura institucional como comunidad educativa en el desempeño docente en aula. La pertenencia del docente al grupo cooperativo constituye el referente que ejemplifica brindar formación integral en forma intencionada; por ello, son muy influyentes en el comportamiento, los valores, las creencias, las actitudes y conductas de los estudiantes.

Con la participación y el diálogo los grupos cooperativos promueven la socialización del comportamiento, que se proyecta incluso más allá de la comunidad, “asumiendo valores cooperativos, induce actitudes y conductas creativas, espíritu crítico y responsable, trabajo grupal y

también hábitos de trabajo individual” (Álvarez, 1988: 63). En el grupo docente cooperativo, el director y el coordinador es un colega, otro docente capaz de compartir con ellos el mismo proyecto y asumir un rol formador. Además, el contexto cooperativo fortalece la interacción, entre otros elementos de la dinámica grupal y facilita sus procesos, contribuyendo notablemente a la mejora de las prácticas educativas. Los docentes como todas las personas requieren apoyo para aprender a trabajar con nuevas estrategias, se requiere de tiempo y de práctica para experimentar los procesos en esta forma de trabajo y los problemas que puedan presentarse en el desempeño docente.

#### **2.2.1.8.- La comunidad educativa como comunidad de trabajo.**

Los grupos docentes cooperativos trabajan juntos, se apoyan mutuamente, aportan soluciones a los problemas, generando el clima de confianza y el ambiente organizacional necesario para promover a la comunidad educativa como comunidad de trabajo. López, (2007: 13-16) plantea las siguientes características:

**a) Proyectos comunes: metas y objetivos.** Definirlos y asumirlos, teniendo en cuenta: Interdependencia positiva de metas, recursos y roles, donde se implican en un diálogo sobre la práctica, reciprocidad positiva y confianza.

**b) Autonomía para organizar su trabajo.** En la formación y organización de los grupos: al determinar el contenido, la innovación, forma de su actividad y tiempos.

**c) Interrelación colegial.** Interacción e interdependencia en el desarrollo del trabajo cooperativo, estructurando así diferentes tipos de colaboración. Referidos a necesidades compartidas, confianza mutua y prácticas coordinadas; a las normas de organización, como la seguridad en las discusiones, los debates o experimentaciones.

**d) Calidad de la propuesta educativa.** Responde a la necesidad de mejora de la enseñanza, la inserción de la institución educativa en el entorno y la construcción de la profesionalidad docente.

**e) Cambio de valores, vínculos afectivos y relaciones sociales.**

Permite transferir el poder empoderando a los actores, relajando la tensión y la presión, con actitudes cooperativas que promueven un ambiente cooperativo y prácticas colegiadas, practicando muchos valores, reconociendo a los colegas como personas con las que se quiere colaborar y como sujeto de derechos. Mejora las relaciones con empatía para pasar de una moral individual a una moral de grupo con proyección social.

**f) Desarrollo profesional.** Mejora del desempeño hacia el logro del perfil docente, en un proceso de formación continua y acompañamiento, donde realiza sucesivas reconstrucciones complejas, a partir de sus trabajos. Se trata de mejorar la actuación docente, para lo cual debe progresar en pensamientos, en comportamientos y en afectos de una forma integrada, mejorando en el ser, saber y hacer.

Los grupos cooperativos docentes no reducen su intervención educativa a la dinámica grupal. Los procesos de la dinámica grupal que se dan a nivel personal también se dan en el quehacer diario del aula, en la estructura de la institución educativa y el sistema que reproduce. Los grupos docentes cooperativos forman comunidad educativa, la cual pertenece a una realidad ambiental que ha dejado de ser contextual para volverse ampliada. La interacción en el aula repercute en el sistema organizacional cooperativo, los grupos docentes cooperativos establecen una serie de redes comunicativas, de liderazgo y toma de decisiones que promueven la gestión pedagógica estratégica de la institución educativa.

La dinámica grupal orienta el proceso de desarrollo personal y profesional de los docentes en el día a día, integrándose en la reflexión acción, investigación, transformación y recreación, de sus estrategias pedagógicas. La dinámica grupal docente se da a dos niveles, intra e inter-grupal; intra-grupal, al interior del grupo; intergrupal, de los grupos entre sí, tendiendo redes. (Lorenzo, 2002: 19).



### **2.2.1.9.- El liderazgo pedagógico transformacional**

El desarrollo del trabajo docente en grupo requiere de estrategias orientadoras a lo largo del proceso de gestión pedagógica del aprendizaje en aula, y ellas se dan justamente de la mano de los procesos de la dinámica grupal, siendo regulados por los mismos grupos docentes, en el marco del proyecto institucional y de la cultura que se va construyendo. Al interior de los grupos docentes se asume el liderazgo pedagógico, como ya se ha visto, y éste repercute en la institución educativa y su mejoramiento. De acuerdo a Páez y otros (2004:47) “en el caso de las instituciones educativas, se observa la necesidad de disponer de un liderazgo de transformación que motive el compromiso y la colaboración de todos sus integrantes en la consecución de una visión compartida”

Pero no solamente eso, se requiere de un liderazgo formativo, al interior de los grupos docentes, capaz de realizar procesos de investigación–acción en aula, aplicando dos estrategias: la reflexión sobre la práctica y la colaboración en la formación pasando de ser docente a formador entre colegas: “El formador ha actuado como un “práctico reflexivo”, un investigador en la acción de su propia práctica, que genera reflexión en y sobre la práctica de los asistentes, con lo que éstos se convierten en actores reflexivos y colaborativos de su propia formación” (Lorenzo, 2002: 15).

El liderazgo es asumido al interior de los grupos docentes por quienes son reconocidos como líderes docentes: personaliza el rol asumido, ejerce influencia sobre el grupo, asume el poder de guiar al grupo docente y aproximarse, en grupo, a los objetivos institucionales desde el aula. La consolidación de los grupos docentes y los logros institucionales están íntimamente ligados. “... hay una relación estrecha entre la calidad de una organización y la secuencia decisional que orienta las actuaciones individuales y grupales a la consecución de los objetivos, a la consolidación del grupo y al desarrollo de los individuos” (Antúnez y otros, 2002: 16).

### **2.2.2.0.- Funciones del grupo docente cooperativo**

Las funciones son operativas, participativas, ejecutivas y corresponden al grupo docente y al grupo directivo. (Álvarez, 1988: 196-205).

#### **a.- La organización**

Los grupos cooperativos de trabajo docente se organizan en torno a los procesos de gestión pedagógica en aula: planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. El grupo define tareas y asigna responsabilidades, por ejemplo, coordinador, secretario, etc. En la organización de las actividades se debe especificar: ¿cómo hacerlo? y ¿con quién y dónde hacerlo?

Análisis de las actividades y sus implicancias:

**¿Qué hacer?** Organizar, planificar, ejecutar, monitorear y evaluar el proceso de aprendizaje y enseñanza.

**¿Cómo hacerlo?** Aplicar técnicas y métodos:

- a) Selección de las estrategias según las tareas y responsabilidades, la coordinación de actividades, los recursos y la preparación del grupo docente, la experiencia y eficacia del grupo, la autonomía del grupo para auto dirigirse o la necesidad de ser coordinados.
- b) Asignación de los recursos para cada actividad y para las tareas, de acuerdo con el inventario de recursos; improvisar recursos alternativos; recuperar y redestinar recursos como para otra actividad; conocer la disponibilidad del grupo docente y la aceptación del proyecto de trabajo.
- c) Definición de competencias, conocer los perfiles del personal docente de la institución educativa y los recursos humanos especializados; así como los psicopedagogos requeridos para la orientación educativa.
- d) Liderazgo de los responsables. Deben conocer los objetivos institucionales; ser elegidos en el grupo directivo y en el grupo docente de nivel o áreas, teniendo en cuenta el perfil, y consultando al grupo docente; distribuir tareas en función de las capacidades individuales y de las aptitudes de sus miembros para enriquecerlo y complementarlo; dar cuenta del resultado de la gestión con responsabilidad.

**¿Con quién y dónde hacerlo?** Se trata de establecer la estructura y el grupo de trabajo con el que debo cooperar para lograr los objetivos propuestos. Se requiere de estructuras organizativas de gestión y de gobierno, las estructuras funcionales de coordinación y las estructuras de asesoramiento.

a) Las estructuras organizativas de gestión y de gobierno están formadas por las autoridades (dirección y administración). Sus relaciones con los miembros de la institución educativa son de línea jerárquica porque deciden, aprueban y monitorean el desarrollo y proceso curricular a nivel formativo, pero sostienen su quehacer con un carácter colectivo y democrático.

b) Las estructuras funcionales de coordinación mantienen relaciones horizontales de comunicación, tienen un fin informativo y formativo están formadas por las coordinaciones de nivel y área.

c) Las estructuras de asesoramiento tienen la función de elaborar planes, programas y anteproyectos para discusión y estudio e informes técnicos como apoyo a la toma de decisiones de las estructuras anteriores.

### **b.- La planificación**

La planificación implica la comunicación y la coordinación del grupo docente en la organización y programación de las actividades. Comprende los objetivos, las estructuras, los medios, las estrategias, los recursos y las metas propuestas. Es una labor cooperativa: "... dicha labor cooperativa no se improvisa y, por lo tanto, es necesario planificarla y diseñarla lo que conlleva que, además de los indispensables órganos de gobierno y de gestión, existan órganos de coordinación pedagógica y que se institucionalicen momentos de reflexión y se establezcan agrupamientos y horarios de profesores o profesoras que aseguren el funcionamiento de las distintas instancias organizativas" (Antúñez y otros, 2002: 35).

En la planificación, los grupos docentes identifican necesidades y problemas, determinan los objetivos, el plan de trabajo y los proyectos y los describen:

a) Identifican las necesidades y problemas principales, a cuya solución se deben orientar los aprendizajes, las estrategias de enseñanza y las actividades educativas.

b) Determinan los objetivos y diseñan un programa de mejoras.

- Seleccionan las actividades, las tareas y establecen funciones.
- Toman decisiones sobre las estrategias.
- Eligen personas implicadas y responsables en la gestión pedagógica.
- Asignan recursos, medios y materiales. Previo a la organización del trabajo de los grupos docentes, se analizan las propuestas de plan de trabajo anual elaborados por el director y el consejo educativo o la comisión de docentes responsables, quienes seleccionan las tareas, proponen la asignación de funciones y recursos (presupuestos).

c) Describen el proyecto de trabajo.

- Disponen de los datos, proyectos, estrategias y medios, así como los propósitos y estrategias de la programación de los objetivos estratégicos.
- Realizan el diseño del sistema de evaluación para el seguimiento de la programación y para los reajustes necesarios de los programas durante su ejecución. Este diseño comprende: metodología y estrategia, descripción de instrumentos de análisis evaluativo, temporalización y grupo docente responsable que coordinará. Además, se debe hacer referencia a los instrumentos

### **c.- La ejecución**

La ejecución consiste en la implementación de lo planificado. Comprende el desarrollo de las actividades académicas. Requiere de una coordinación de actividades de los docentes para que unifiquen criterios y revisen el plan de trabajo de la institución educativa. Se trata de armonizar esfuerzos de las distintas personas que intervienen en la institución educativa de acuerdo con los planes y los recursos destinados para conseguir los objetivos.

Las estrategias de ejecución son: la motivación y animación, y la toma de decisión. La motivación y animación contribuyen a interesar al grupo docente por su trabajo, la satisfacción de un trabajo bien hecho, y el

reconocimiento de sus derechos y beneficios, por encima de los incentivos que le ofrece la institución. En la motivación hay que considerar: la relación interpersonal, la inclusión-exclusión, los incentivos económicos, los incentivos profesionales y la creación de ambientes participativos.

Analicemos cada uno de ellos:

- La relación interpersonal se refiere a la atención afectiva del líder a la gestión de sus colaboradores en el grupo. Se debe valorar la experiencia innovadora que se lleva a cabo en el aula, la cual se reproduce en otras aulas y redunda en el conjunto de la institución educativa. El conocimiento personal de cada docente y de los grupos de trabajo, de sus características positivas, permiten crear un equipo docente, eficaz y sano.

- El capital simbólico es el prestigio, la buena imagen, el reconocimiento público y social de la calidad y el éxito de una buena gestión de los grupos docentes. Es motivador y gratificante pertenecer a un colectivo bien organizado y dirigido mediante una gestión eficaz del grupo directivo.

- La inclusión-exclusión: Con respecto a mecanismos de inclusión, tenemos a la forma gestual y entonación con que los docentes del grupo manifiestan su liderazgo dirigiéndose a otros, el estilo, la forma de saludar, las confidencias, la responsabilidad delegada para asuntos que requieren dedicación especial, así como la exigencia para el cumplimiento de las normas.

- Los incentivos económicos: Representa un símbolo de importancia en la escala de valores de los docentes. Puede usarse como incentivo siempre que la evaluación sea pública. Suelen generar conflictos.

- Los incentivos profesionales: Están orientados a estimular el logro y la autorrealización. Ofrece todo tipo de recursos para que el grupo docente trabaje cómodamente, sin preocupaciones, haciendo más rentable su dedicación profesional, contando con los medios y ambiente adecuados, así como la tecnología disponible.

-La creación de ambientes participativos: Motiva el sentido de protagonismo de los docentes. Se sienten más contentos al contar con las mejores estrategias, con la elección y planificación de sus objetivos, la elaboración de sus instrumentos metodológicos y en las decisiones que afecten al grupo. Les permite descubrir la necesidad de responder a expectativas y a la confianza que la comunidad deposita en sus manos, contribuyendo a una gestión de calidad y a la autorrealización.

#### **d.- La coordinación**

Asegura la eficacia del grupo de trabajo docente. Brinda estrategias metodológicas que den seguridad y confianza en sí mismos y en el grupo. Cohesiona al grupo y le da satisfacción. El sub-director o coordinador es un líder promotor del trabajo docente en equipo, confía en la capacidad y eficacia de los docentes para culminar con éxito el trabajo grupal, de acuerdo a la dinámica propia del grupo.

La función de coordinación la realizan la dirección y los sub-directores o coordinadores de nivel, el grupo directivo. Implica las siguientes variables: Personas: armonizar los intereses y funciones de los miembros del grupo directivo y orientan el logro de los objetivos del plan de trabajo, fijando una meta que le dé sentido.

Actividades: Sincronizar a las personas con las actividades, adecuando cada actividad a la capacidad profesional de la persona que debe desarrollar el plan aprobado por el grupo directivo.

Recursos: Coordinar la asignación de los medios para el éxito de la actividad, reajustando el proceso de ser necesario.

Tiempos: Se requiere controlar los ritmos, en función del tiempo, considerando tres momentos: inicio de la actividad, revisión de tareas y evaluación de resultados.

Ideas: son el hilo conductor del proyecto educativo, el cual depende de los actores. En las reuniones, el coordinador sigue las pautas acordadas en el grupo directivo, debe resumir el proceso de discusión, armonizar las propuestas o alternativas, motivar el consenso.

#### **e.- El Monitoreo y Evaluación**

El monitoreo es un acompañamiento y la evaluación es la reflexión sobre la práctica, son procesos de gestión pedagógica que aplican estrategias con las que se da la investigación acción. Promueve el desarrollo de la cultura profesional docente y la formación permanente en servicio con la gestión pedagógica del trabajo docente en equipos.

El monitoreo es llevado a cabo por el grupo directivo, integrado por el subdirector o coordinador, o por un grupo de trabajo. Los grupos docentes en la institución educativa participan en el monitoreo de las labores al interior de cada uno de los grupos comunicando fortalezas, debilidades y sugerencias por medio de reuniones de trabajo y el informe de gestión institucional o la memoria institucional. El informe de gestión institucional comprende: los resultados y valoración del rendimiento académico de las evaluaciones finales; las actividades escolares de apoyo al aula; y talleres deportivos, artísticos, etc.

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DE GESTION EDUCATIVA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL ESTILO DE TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE PRIMARIA, ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN, FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN.**

En este capítulo se presenta la propuesta de las estrategias de gestión educativa participativa; se presenta la descripción de la propuesta, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

##### **3.1.- PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA**

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

En el ámbito de la docencia también es habitual que se hable de la estrategia educativa para definir a todas las actividades y actuaciones que se organizan con el claro objetivo de poder lograr alcanzar los objetivos que se han marcado. Por último, podemos nombrar la existencia de los planes estratégicos, un concepto que suele utilizarse en el ámbito empresarial. Un plan estratégico es un documento oficial donde los



responsables de una organización estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años.

Las estrategias metodológicas lo conforman principios, criterios, técnicas y procedimientos que el docente establece como referente para desarrollar el proceso de aprendizaje en los estudiantes. Las estrategias metodológicas configuran la forma de actuar del maestro en los procesos de programación, la ejecución y la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **3.1.1.- Fundamentos teóricos de la propuesta.**

Los fundamentos teóricos de las estrategias didácticas se encuentran en diferentes niveles de uso de teorías: a.- Las teorías generales o de tipo epistemológico; b.- las teorías correspondientes al campo de las ciencias de la educación; c.- las teorías relacionadas directamente con los dos aspectos esenciales del problema que se estudia, es decir los relacionados con el uso de estrategias didácticas en relación con el trabajo cooperativo. Todos estos elementos teóricos deben ser considerados en el escenario del trabajo cooperativo docente en la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

#### **3.1.1.1.- La epistemología del trabajo cooperativo**

Según Expósito y otros (2012:173) “los grupos humanos se dan en forma natural, los individuos no se comportan normalmente de forma aislada, sino que generalmente actúan asociándose con otros individuos constituyendo grupos”. La naturaleza del grupo tiene su origen en la organización misma de la vida como sistema, con sus respectivos niveles. Al integrar un grupo, el grupo, va modelando el ser social de la persona a lo largo de la vida. Primero la familia, luego el grupo escolar y el grupo

docente. La persona se integra como tal en todo su ser, y también como ser social.

En la dinámica de la institución educativa como sistema, el clima y la cultura organizativa, lo que percibimos y lo que hacemos como grupo de trabajo, median e intervienen en los procesos de gestión pedagógica estratégica afectando a la enseñanza y el aprendizaje, no sólo de los estudiantes, sino de los docentes y directivos. La institución educativa se desarrolla como organización que aprende, poco o mucho, a través del trabajo docente en grupo, estrategia pedagógica que contribuye al desarrollo de una organización que aprende. Si los miembros del grupo no actúan, no quiere decir que no piensen, a lo mejor, asumen la postura de "laissez faire, laissez passer", "dejad hacer, dejad pasar", una actitud neoliberal a la que nos lleva el descuido del sistema organizativo.

El trabajo en equipo se desarrolla como expresión de la responsabilidad compartida y desde un sentido de comunidad crítica, capaz de integrar las discrepancias en aras de la mejora. El profesional que se integra en esta organización ha de poseer un perfil técnico y colaborativo, con una formación humanista, capaz de integrarse en equipos colaborativos de trabajo e implicarse en procesos de formación continua. El Grupo viene a ser un conjunto de individuos que interactúan entre sí, que dependen unos de otros, que buscan cubrir necesidades que no satisfarían individualmente, que son conscientes de su relación interpersonal, que desarrollan un sentimiento de solidaridad, que comparten unos valores, que están limitados a la posibilidad de comunicarse cara a cara, cuya interrelación genera una estructura (normas, roles, estatus) para lograr un objetivo común.

Al respecto dice Senge y otros (2002:32) "Las políticas y las reglas no crearon los problemas de las aulas o las escuelas, ni tampoco los van a resolver. Las dificultades que afrontan las escuelas (incluidas las universidades) sufren la influencia de los modelos mentales y el tipo de relaciones que existan en el sistema educativo en todos los ámbitos,

desde el maestro y el estudiante hasta las entidades gubernamentales que las supervigilan. Dice Senge (2002) “Si se quiere mejorar un sistema educativo, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente”

### **3.1.2.- Descripción de la propuesta.**

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los docentes de la especialidad de primaria de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque. Después de haber realizado un diagnóstico, se evidenció que entre los docentes no hay una clara convicción de que la práctica y la actitud de cooperar implica una conjunción de valores morales, de valores institucionales, de esfuerzos compartidos, de acuerdos e interdependencia entre los agentes educativos; predomina mucho más el trabajar en forma individual. Asimismo, a menudo en su práctica didáctica se confunde el trabajo cooperativo con hacer trabajo por grupos. No hay una conciencia colectiva de que, para enfrentarse a los problemas, retos y objetivos institucionales, es necesario hacerlo de forma participativa y conjunta.

Considerando lo anterior, se propone una serie de trabajo cooperativo, en el desarrollo de actitudes con significativa valoración a las relaciones humanas. Según Johnson y Johnson, (1991: 441-450) y Guevara, (2001:16) los grupos cooperativos se caracterizan por: La interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades sociales y el procesamiento grupal

#### **Paso I: Caracterizar los grupos cooperativos de docentes:**

##### **a) La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles.**

Consiste en la percepción de que uno está vinculado con otros de manera tal que uno no puede tener éxito si es que los demás no lo tienen; y que

los beneficios del trabajo de los compañeros de grupo benefician a uno mismo de la misma manera como el trabajo propio beneficia al grupo.

La interdependencia positiva hacia la meta (objetivos definidos, conocidos, compartidos por todos los miembros del grupo) o las metas de trabajo mutuo, estructuran cada actividad cooperativa, para lo cual se dividen las tareas que van a desarrollar como grupo, cada quien hace lo suyo para beneficio de todos.

La interdependencia de recursos significa que los recursos se distribuyen y los miembros tienen la responsabilidad de cuidarlos. Puede reforzarse incorporando recompensas conjuntas para que el grupo perciba el éxito como fruto del esfuerzo de cada uno y sienta que el trabajo en conjunto es efectivo y desarrollen el sentimiento de pertenencia al grupo.

#### **b) La responsabilidad individual y grupal respecto al logro de los objetivos.**

Esta característica contribuye a la valoración personal. Se organizan para fortalecerse académica y afectivamente. Los miembros del grupo necesitan saber:

- (I) Quién necesita más asistencia, soporte y ánimo para completar la tarea
- (II) Que ellos no podrán “recostarse” en el trabajo de los otros.

El propósito es hacer de cada miembro un individuo más fuerte para su propio beneficio, aprenden juntos que rinden cada vez mejor como individuos. Para asegurarse de que cada miembro ha sido reforzado, cada quien es considerado por separado, individualmente, responsable de compartir su trabajo. La responsabilidad es compartida.

#### **c) La interacción cara a cara.**

Es la interacción social e intercambio verbal las que posibiliten la organización y el funcionamiento efectivos para alcanzar sus metas como grupo cooperativo. Se asegura el éxito de todos a través de la ayuda, la asistencia, el soporte, el ánimo y la celebración de los esfuerzos. La

proximidad y el diálogo permiten desarrollar dinámicas de ayuda, apoyo y refuerzo, adquiriendo un compromiso personal y cooperativo, unos con otros y en relación con los objetivos.

**d) El uso apropiado de habilidades de cooperación y de trabajo en grupo.**

Contribuir al éxito del esfuerzo cooperativo requiere de habilidades interpersonales y de pequeños grupos. El liderazgo, la toma de decisiones, el construir sobre la base de la confianza, la comunicación y las habilidades de manejo de conflictos deberán ser enseñadas con tanto propósito y precisión como las habilidades académicas para que el grupo funcione en una organización cooperativa.

**e) Desarrollo de la conciencia del propio funcionamiento como grupo.**

Consiste en la reflexión, discusión y evaluación del logro de las metas y de los procesos que los miembros del grupo están utilizando para mejorarlos. Los grupos cooperativos deben:

- (a) Describir qué acciones realizadas por el grupo han permitido asegurar que todos los miembros del grupo están alcanzando niveles de logro y manteniendo relaciones efectivas de trabajo de grupo y cuáles no, y
- (b) Tomar decisiones acerca de qué conductas mantener y cuáles cambiar. El procesamiento en grupo permitirá tomar conciencia de los procesos y productos de su trabajo.

**Paso II: Plantear los objetivos comunes del grupo cooperativo.**

Johnson, Johnson y Holubec (1999:11-13) destacan los elementos del trabajo y sus logros, enunciados como “La promesa de búsqueda”, debido a que “la actitud cooperativa es una búsqueda constante de lo trascendente con los compañeros de grupo en toda misión”, la promesa de búsqueda de la satisfacción que brinda el trabajo, en términos de respuesta a los esfuerzos, las relaciones positivas y la salud psicológica.

**LA PROMESA DE BUSQUEDA**

ESFUERZO POR ALCANZAR	RELACIONES POSITIVAS	SALUD PSICOLÓGICA
Logro	Espíritu de cuerpo, cohesión	Inteligencia emocional
Retención a largo plazo	Convivencia	Habilidades sociales
Alto nivel de razonamiento	Heterogeneidad	Autoestima
Motivación intrínseca	Apoyo académico	Identidad compartida
Tarea en el comportamiento	Apoyo personal	Manejo del stress

Fuente: Johnson, Johnson y Smith, 1997: 25)

### **Objetivos comunes:**

#### **La comunidad educativa = comunidad de trabajo.**

- Los grupos docentes cooperativos trabajan juntos.
- Se apoyan mutuamente.
- Aportan soluciones a los problemas generando el clima de confianza y el ambiente organizacional necesario para promover a la comunidad educativa como comunidad de trabajo.

#### **Proyectos comunes: metas y objetivos.**

- Se basan en la Interdependencia positiva de metas, recursos y roles, donde se implican en un diálogo sobre la práctica, reciprocidad positiva y confianza.

#### **Autonomía para organizar su trabajo.**

En la formación y organización de los grupos: al determinar el contenido, la innovación, forma de su actividad y tiempos.

#### **Interrelación colegial.**

Interacción e interdependencia en el desarrollo del trabajo cooperativo, estructurando así diferentes tipos de colaboración. Referidos a necesidades compartidas, confianza mutua y prácticas coordinadas, y a las normas de organización, como la seguridad en las discusiones.

#### **Calidad de la propuesta educativa.**

Responde a la necesidad de la inserción de la institución educativa en el entorno y la construcción de la profesionalidad docente.

### **Cambio de valores, vínculos afectivos y relaciones sociales.**

Permite transferir el poder empoderando a los actores, relajando la tensión y la presión, con actitudes cooperativas que promueven un ambiente cooperativo y prácticas colegiadas, practicando muchos valores, reconociendo a los colegas como personas con las que se quiere colaborar y como sujeto de derechos. Mejora las relaciones con empatía para pasar de una moral individual a una moral de grupo con proyección social.

### **Desarrollo profesional.**

Mejora del desempeño hacia el logro del perfil docente, en un proceso de formación continua y acompañamiento, donde realiza sucesivas reconstrucciones complejas, a partir de sus trabajos. Se trata de mejorar la actuación docente, para lo cual debe progresar en pensamientos, en comportamientos y en afectos de una forma integrada, mejorando en el ser, saber y hacer.

### **Paso III: Planteamiento de los niveles de cooperación para la gestión pedagógica.**

-La dinámica al interior de los grupos de trabajo docente, y la dinámica entre los grupos de trabajo docente, les permite alcanzar los niveles de cooperación para la gestión pedagógica.

-En la gestión pedagógica, la dinámica al interior de los grupos de trabajo docente promueve el establecimiento de relaciones interpersonales entre docentes y autoridades, e intergrupales, entre los grupos de trabajo, favoreciendo el desempeño de la función docente y el cumplimiento de la tarea/producto, en el marco de las normas y valores institucionales.

-Las variables del clima y de la cultura se conjugan para estructurar en forma constructiva, en los grupos de trabajo docente, tres niveles de cooperación para la gestión: Coordinación, Cooperación y Colaboración.

#### **a.- Características del nivel de la Coordinación**

-Los valores institucionales son aceptados por la mayoría y a veces por presión. Los docentes trabajan en grupo algunas tareas a corto plazo.

- La dirección asigna tareas de acuerdo a sus criterios de evaluación del docente.

-El grupo directivo dirige las propuestas, habiendo limitaciones en la intención voluntaria de los docentes para el logro de objetivos institucionales.

-Se dan propuestas colectivas e individuales pero los roles los asignan los directivos.

-Coordinación formal regulada por mecanismos.

-Se dan procesos de formación colectiva ligada a necesidades institucionales.

#### **b.- Características del nivel de la Cooperación**

Este nivel presenta las siguientes características:

-La cooperación se asume desde el marco institucional, con valores y objetivos particulares.

-El ambiente es controlado y cerrado.

-La motivación resulta del compromiso con la institución educativa, pero es extrínseca.

-El conocimiento y experiencia profesional están al servicio de los intereses institucionales, y el desarrollo profesional de acuerdo a los objetivos institucionales.

-Las normas son rígidas y predefinidas.

-La productividad y mejoramiento de la calidad pedagógica de la institución educativa es el fin.

-Los docentes reflexionan, planifican, preparan, y evalúan el currículo.

-El consejo educativo decide roles y tareas y se asumen en equipo.

-Intervención activa para conseguir los objetivos como tarea colectiva.



- Interacción positiva asumida cooperativamente por los miembros como comunidad con apoyo mutuo.
- La dirección promueve un plan de trabajo colectivo, como coordinador y gestor, con responsabilidades compartidas, los grupos de trabajo se apoyan.
- Las decisiones se coordinan y se trabaja en equipo. Los docentes intercambian experiencias de enseñanza en aula haciendo útil el intercambio para la práctica.
- La institución educativa se esfuerza por ser innovadora estableciendo proyectos innovadores que respondan a las demandas externas y la realidad interna.
- Los docentes perciben las discrepancias proponiendo soluciones que suponen mejoras al interior de los grupos de trabajo.
- Actitud positiva y de motivación al interior de los grupos de trabajo en perspectiva de mejorar el nivel de calidad de la institución.

### **c.- Características del nivel de la Colaboración**

El nivel de cooperación presenta las siguientes características:

- Se busca el desarrollo de la persona como profesional de la educación.
- El ambiente estimula la creatividad.
- Los valores institucionales son compartidos y sus acciones guardan coherencia con los valores.
- Los docentes reflexionan, planifican, preparan, y evalúan el currículo, su conocimiento y experiencia enriquece al grupo.
- El consejo educativo decide roles y tareas y se asumen tranquilamente, pueden cambiar.
- Intervención activa y voluntaria para conseguir los objetivos como tarea colectiva de participación.
- Interacción positiva asumida colectivamente como compromiso de los miembros con sentido de comunidad y apoyo mutuo.
- La dirección promueve un plan de trabajo colectivo, como coordinador, animador y gestor, con responsabilidades compartidas, todos se apoyan.
- Coordinación de las decisiones, se trabaja en equipo. Los docentes

intercambian experiencias de enseñanza en aula haciendo útil el intercambio para la práctica.

-La institución educativa es innovadora porque establece el intercambio entre las demandas externas y la realidad interna.

-Los docentes perciben las discrepancias proponiendo soluciones que suponen mejoras.

-Aprendizaje profesional compartido de acuerdo a las necesidades institucionales.

### **Niveles de cooperación para la gestión pedagógica**

<b>Grupos</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Cooperación</b>
<b>a) Relaciones inter personales</b>	<p>-De trabajo para una coordinación de las actividades con tareas específicas entre las autoridades y los docentes de los grupos.</p> <p>-Incomodidad de los docentes para expresar sus ideas por las discrepancias existentes. Prefieren no intervenir y que se solucione con el tiempo, asumiendo una actitud positiva a pesar de las tensiones latentes y explícitas en algunos grupos de trabajo</p>	<p>- Se practica la reciprocidad entre las autoridades y los docentes de los grupos de trabajo en el marco de la convivencia institucional. Se asegura el éxito de todos con la ayuda, el soporte, el ánimo y el refuerzo.</p> <p>- Los docentes del grupo de trabajo perciben las discrepancias existentes, tienen confianza en sus directivos o coordinadores de nivel y les alcanzan propuestas de solución para el desarrollo institucional.</p>
<b>b) Condiciones de trabajo</b>	<p>- Los directivos dan sugerencias y opiniones puntuales sobre el trabajo realizado.</p> <p>- La capacitación colectiva de los docentes es conveniente, se programa por niveles y áreas en forma coordinada, ligadas a necesidades concretas de la institución educativa y a las normas. - Coordinación en el uso de recursos: ambientes, equipos y materiales.</p>	<p>- La institución educativa promueve el desarrollo profesional de los docentes gracias a la preocupación de los directivos por brindarles capacitación y reconocimiento a los que la merecen por lo bien que realizan su trabajo.</p> <p>-El desarrollo personal de los docentes está supeditado a los objetivos de la institución educativa. Se da un aprendizaje compartido de los docentes de acuerdo a las necesidades de la institución educativa.</p> <p>-Interdependencia positiva de recursos, ambientes, infraestructura, materiales y equipos en los grupos</p>

		<p>de trabajo docente a nivel institucional y parroquial.</p> <p>-El ambiente es controlado y cerrado.</p>
<b>c) Roles y funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay propuestas colectivas e individuales que los directivos canalizan asignando roles a los docentes en forma individual y grupal en el corto plazo.</li> <li>- La directora delega funciones a cada profesor la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección promueve el plan de trabajo institucional donde las responsabilidades son compartidas y apoyadas por todos en forma cooperativa, cada quien hace lo suyo para beneficio de todos. Los docentes forman grupos de trabajo para diseñar, planificar ejecutar y evaluar el proyecto curricular.</li> <li>- El consejo directivo elige al profesor más idóneo para asumir las tareas a realizar, asignándose roles complementarios.</li> </ul>
<b>d) Normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institución educativa tiene normas eficaces para realizar bien las actividades y objetivos claramente definidos, pero los directivos no los socializan adecuadamente con los grupos de trabajo docente.</li> <li>- No hay coherencia entre las actividades de los directivos y la misión de la IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la institución educativa existen normas eficaces para realizar bien las actividades. Son rígidas y definidas previamente.</li> <li>- Los objetivos son los mismos de la organización, claramente definidos.</li> </ul>
<b>e) Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los valores institucionales son aceptados por la mayoría y en ocasiones por presión.</li> <li>- Las iniciativas para alcanzar los objetivos de la institución educativa son limitadas. El consejo directivo dirige las propuestas.</li> <li>- Las innovaciones resultan de la iniciativa de algunos grupos docentes más activos, pero los cambios son poco estables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los valores institucionales son compartidos por todos y se actúa en coherencia con ellos. El docente es convencido por la institución educativa.</li> <li>-Se transfiere el poder, empoderando a los actores, se relaja la tensión y la presión. Iniciativa de los grupos docentes para alcanzar los objetivos de la institución educativa. Los grupos comprenden que enseñar es una tarea colectiva de participación.</li> <li>-Se analizan los problemas y las necesidades e identifican las demandas, y los grupos de trabajo docente proponen proyectos innovadores que se aplican a mediano plazo a nivel institucional.</li> </ul>
<b>a) Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Brinda estrategias para armonizar esfuerzos y funciones de los directivos para cohesionar al grupo. Aclara los objetivos y da instrucciones claras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilizan habilidades de cooperación y de trabajo en grupo: la confianza, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.</li> </ul>

Liderazgo de tarea	- Los directivos conocen bien todo lo que ocurre en la institución educativa y son eficientes	-Se formaliza el proceso grupal como parte de la estructura y la organización del trabajo, definiéndose en forma clara y previa sus pasos
Liderazgo de relaciones	- Los directivos confían en los miembros del grupo docente y les gusta escuchar sus opiniones.	
b.-Comunicación	- La comunicación entre los directivos o coordinadores de nivel debe mejorarse.	-La comunicación entre los directivos o coordinadores de nivel de la institución educativa es buena.
Comunicación horizontal		
Comunicación descendente	-Creo que los directivos dan información suficiente y adecuada para realizar bien los trabajos.	-Buena comunicación entre los directivos y docentes.
Comunicación ascendente	- En la institución educativa los directivos escuchan a los docentes.	-Creo que la comunicación que va de los directivos a los docentes es abierta.
c) Toma de decisiones	-Antes de tomar cualquier decisión, los directivos se aseguran de que éstas sean las más adecuadas.	- Antes de tomar cualquier decisión, los directivos se aseguran de que éstas sean las más adecuadas.
	-Sólo a veces se toman decisiones conjuntas a las que no se estila hacer un seguimiento.	- Entre los miembros del nivel o área existe un alto nivel de cooperación basado en la toma de decisiones. Se tiene conciencia del propio funcionamiento como grupo, con la reflexión, discusión y evaluación del logro de metas y de los procesos, tomándose decisiones para mejorarlos.

#### **Paso IV: Estrategias de gestión pedagógica y el trabajo cooperativo docente**

##### **I.- Sistema organizativo**

- Actores: Los grupos docentes de la Escuela Profesional de Educación.
- El trabajo en grupos docentes forma parte de la estrategia de gestión pedagógica de la institución.
- Designación de un Coordinador General de los equipos de trabajo cooperativo docente.
- La Dirección de la Escuela profesional de Educación asume estas funciones.
- Durante el proceso de gestión pedagógica (planificación, ejecución y evaluación) de las actividades educativas se espera que los docentes trabajen en equipo, por nivel educativo, grado de estudios y especialidad.

-Ante la pregunta ¿Cómo es la gestión pedagógica del trabajo docente a través de los grupos en la Institución educativa? y, ¿cuáles son sus logros y dificultades? Para saberlo caracterizaremos el sistema organizativo institucional. Los niveles de análisis considerados para esta primera unidad son: política institucional, estructura organizativa, cultura organizativa y clima organizativo.

**a) Política institucional:** En esta categoría se describen las relaciones de poder al interior de la IE y el uso de este para coordinar los esfuerzos de los docentes.

**b) Estructura organizativa:** se describe la forma que adquiere la IE para ordenar los puestos jerárquicos y viabilizar las diferentes acciones y la proporción del poder, desde el organigrama, teniendo en cuenta en qué sentido favorece la estructura el cumplimiento de la estrategia de la IE.

**c) Cultura organizativa:** Se caracteriza por la manera de hacer las cosas en la institución educativa, la misión y la visión, la historia, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes.

**d) Clima organizativo-institucional:** El clima organizativo es el conjunto de percepciones que tiene el personal sobre el estilo de gestión, las características del sistema organizativo en cuanto a la interacción e influencia y la efectividad organizativa. En la caracterización de esta categoría se considera: el proceso de liderazgo, la resolución de conflictos, los procesos de la comunicación y la toma de decisiones.

**e) El proceso de liderazgo:** Comprende la gestión de los directivos o coordinadores sobre los docentes para el establecimiento de la confianza, la motivación y el aprendizaje necesarios que permitan alcanzar los objetivos organizativos. El líder es una persona que debe mantener coherencia entre el decir y el hacer, tanto en sus decisiones como en la delegación de autoridad.

**f) En el proceso de la comunicación:** Se tiene en cuenta las oportunidades que tienen los docentes para entablar comunicación con los directivos. En esta categoría se tiene en cuenta las características de cómo se da la comunicación y coordinación en la IE.

## **II.- Estilo de gestión en la Institución Educativa**

Se considera las siguientes dimensiones:

- a) Estilo de gestión del Director de la Escuela Profesional de Educación
- b) Estilo de gestión del Coordinador
- c) Estilo de gestión del Coordinador del Grupo Docente.

### **III.- Procesos de Gestión Pedagógica**

Se consideran los siguientes niveles de análisis:

- La planificación curricular.
- La organización.
- La ejecución de lo planificado
- La evaluación de la programación curricular
- La valoración del trabajo en equipo

### **IV.- Planificación curricular en equipo:**

- La planificación curricular se realiza en equipo.
- A partir del diagnóstico de problemas y necesidades se definen los objetivos estratégicos de los proyectos, planes y programas.
- La Directora dice, por ejemplo: “Los docentes con sus equipos de trabajo participan en la elaboración del Plan Estratégico de la Escuela Profesional de Educación.”.
- Año tras año los docentes se comprometen e involucran en la mejora de las actividades educativas.

### **V.- Organización del equipo docente:**

- Se analiza la capacitación del equipo docente en gestión pedagógica: planificación, ejecución y evaluación curricular; el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales, y toma de decisiones; el modelamiento de actitudes, la autonomía, el liderazgo, los niveles de coordinación pedagógica.
- La organización de las actividades requiere del grupo de trabajo docente el saber cómo hacerlo respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿Con quién? Y ¿dónde hacerlo?

-El personal docente y directivo es capacitado, durante el período de planificación en los aspectos curriculares que les permitan mejorar la gestión pedagógica de los procesos de aprendizaje y enseñanza: planificación, ejecución, evaluación; así como habilidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales, y la toma de decisiones.

#### **VI.- Evaluación de la programación curricular en equipo:**

Se analiza el monitoreo del trabajo docente en equipo teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas.

-Se desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.

-Comprende la comunicación de resultados e informes, la toma de decisiones para la mejora de los procesos de gestión pedagógica.

#### **Paso V: Dinámica al interior de los grupos docentes**

**a) Dinámica de los grupos:** En esta categoría se analiza la relación de los docentes como integrantes de los grupos de trabajo con las autoridades, los roles y funciones de los docentes al interior de los grupos, su tarea/producto, las normas y los valores compartidos.

**b) Procesos de la dinámica al interior de los grupos docentes:** El análisis de los procesos de liderazgo, comunicación y toma de decisiones al interior de los grupos de trabajo docente son analizados en esta categoría.

**c) Niveles de cooperación para la gestión:** Comprende el análisis del trabajo en equipo y la cooperación, los aportes y la valoración del cambio de actitudes de los docentes miembros del grupo de trabajo.

#### **Paso VI: Estrategias dinámicas para fomentar las relaciones humanas entre los docentes.**

**TÉCNICAS DE APRENDIZAJE**  
**COOPERATIVO**

**Técnica n° 01**  
**“El proyecto de estudio integrado”**

**I.- DATOS INFORMATIVOS:**

**Institución Educativa:** Escuela Profesional de Educación, FACHSE- UNPRG.

**Duración:** 6 horas pedagógicas

**Técnica :** Proyecto de estudio integrado

TAREAS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	HABILIDADES SOCIALES ESPERADAS	RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL
Realizar un proyecto común de investigación	<p><b>a.-</b> Luego de constituidos los grupos de trabajo, cada grupo realiza un proyecto de investigación de interés común al grupo. Para ello previamente se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentar varios temas opcionales</li> <li>-Argumentar cada uno de ellos</li> <li>-Intercambio de opiniones y seleccionar uno de interés de todos.</li> </ul> <p><b>b.-</b> Los integrantes lo firman para señalar que han aportado su parte al trabajo, y que están de acuerdo con su contenido y pueden presentarlo o explicarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentar ideas,</li> <li>-Producir ideas y</li> <li>-Organizar el trabajo.</li> <li>-Desarrollar un proyecto completo, que cada miembro del equipo pueda explicar o presentar.</li> <li>Desarrollar actitudes cooperativas de trabajo intra-grupo, e inter-grupos. Cuando resulte útil o conveniente, verificar los procedimientos, las informaciones, y los</li> </ul>	<p><b>1.</b> Cada integrante del grupo puede aportar con lapiceros, lápices o plumones de diferentes colores, etc.</p> <p><b>2.-</b> Cada integrante del grupo presenta el proyecto grupal a un integrante de otro grupo.</p> <p><b>3.-</b> Cada alumno rinde una prueba individual sobre los contenidos del proyecto.</p>



	<p><b>c.-</b> Cuando se usan diversos materiales (como tijeras, papel, cola o marcadores), asigne a cada integrante del equipo responsabilidad para cada uno de los materiales.</p> <p><b>d.-</b> Si es pertinente, asigne a cada integrante un rol específico</p>	progresos con otros grupos.	
--	--	-----------------------------	--

### 6.1.- ESTRATEGIAS DE TRABAJO COOPERATIVO



#### ESTRATEGIA DE JIGSAW O PUZZLE

La técnica del JIGSAW o Puzzle (Rompecabezas) es quizá la más conocida y la más utilizada en el ámbito académico. De acuerdo a García, Traver y Candela (2001) los objetivos son:

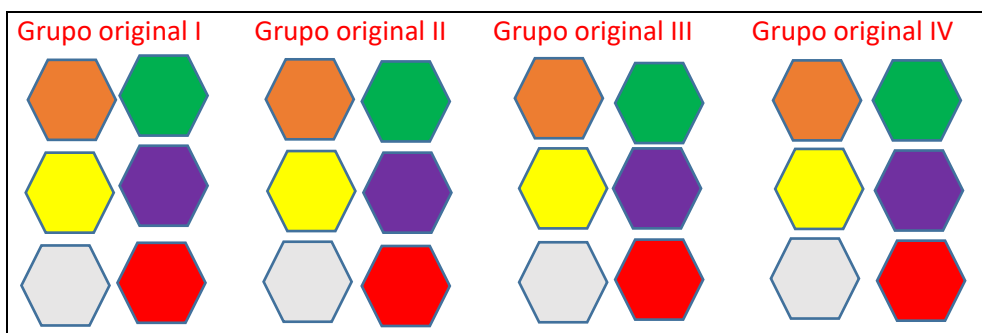
- Estructurar las interacciones entre los docentes, mediante equipos de trabajo.

- Lograr que los docentes participantes dependan unos de otros para lograr sus objetivos. La secuencia de pasos que conforma esta técnica son los siguientes:

- a. El responsable o coordinador del trabajo en equipo ha de tener preparada la división del tema a tratar en cinco o seis documentos, los cuales se repartirán a los docentes participantes siguiendo un orden.

Cada uno de ellos será necesario para aprender la totalidad del tema y, por tanto, todos ellos forman la unidad temática completa.

**b.** Se divide a los docentes en grupos de cinco o seis (según el número de documentos elaborados) y dentro de cada grupo cada miembro recibirá un número de 1 a 5 (o 6).



**Figura I. Grupos originales en la técnica JIGSAW- Rompecabezas**

A los docentes con el número 1 se les reparte el mismo documento (que será diferente al del resto de compañeros y que puede corresponderse a la primera parte del tema de estudio).

A los docentes con el número 2 se les reparte el mismo documento (que puede ser la segunda parte del tema) y así sucesivamente con el resto de docentes participantes.

**La primera fase** será, por tanto, que los docentes participantes individualmente preparen su documento, que lo lean, que lo entiendan, que lo aprendan (no memorizando) y que recopilen las dudas que les surjan

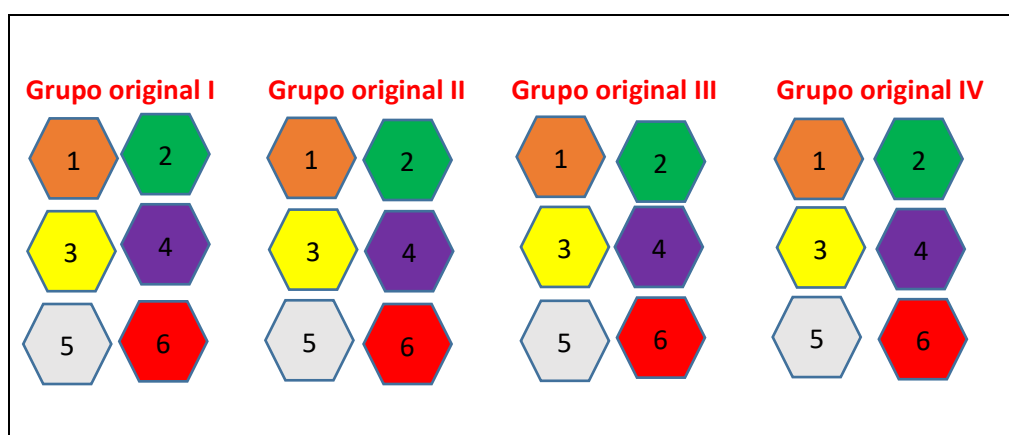
**c.** Una vez que ya ha finalizado el tiempo estimado para la preparación individual del documento, comienza la segunda fase que se denomina “Reunión de Expertos”. En este momento todos los docentes participantes con el número 1 se reúnen para debatir y comentar su documento (que es el mismo). Los docentes participantes con el número 2 también se reúnen, y así sucesivamente con el resto de los números.



**Fig. II: Grupos de expertos**

La finalidad de esta fase es doble: por un lado, que cada docente se haga experto del documento a través del debate, de los comentarios y de las explicaciones que se hagan en dichos grupos y, por otro, que juntos diseñen un plan común para comunicar ese documento al resto de compañeros.

**d.** Finalizada las reuniones de expertos, llega la tercera fase, que supone el regreso al grupo original y cada alumno explicará al resto de sus compañeros el documento que ha estado preparando. Se recomienda que la exposición de los mismos sea en el orden adecuado para, al finalizar, disponer de un conocimiento ordenado y completo de la temática de estudio.



**Figura III. Regreso a los originales**

**e.** La última fase, la fase cuarta, consiste en evaluar el aprendizaje logrado y la eficacia de la técnica individualmente. Para ello, el coordinador-responsable del taller debe preparar un test sobre todo el material que han

trabajado con el fin de demostrar el dominio del material que han adquirido.

### **ESTRATEGIA DE GRUPO DE INVESTIGACIÓN: SHARAN Y SHARAN**

Esta técnica permite que los docentes participantes formen los equipos de trabajo (entre 3 y 6 miembros) guiándose por los intereses comunes hacia los temas presentados.

Los objetivos principales son:

1) Discutir, valorar e interpretar en equipo los contenidos informativos que reciben en determinados documentos de trabajo institucional, planes curriculares, etc.

2) Participar más activamente en la selección de los métodos o procedimientos para el aprendizaje. Se puede dividir esta técnica en los siguientes pasos:

**a.-** Presentación de los temas a investigar por parte del docente responsable o coordinador del desarrollo del taller. Cada docente participante puede tomarse un tiempo para seleccionar la temática que más le interesaría estudiar. Para ello puede formular preguntas que le interesaría responder sobre cada tema.

**b.-** Elaboración de los equipos de trabajo en función de los intereses de cada docente participante.

**c.-** El docente responsable o coordinador del taller puede presentar algún tipo de bibliografía básica u otro tipo de recursos para que los docentes participantes puedan realizar la investigación en conjunto.

**d.-** Realización por equipos de la investigación. En esta fase los docentes participantes han de:

-Dividir democráticamente las tareas.

-Localizar la información: documentos oficiales, bibliografía, linkografía, etc.

-Organizar los datos que se van encontrando.

-Informar a los compañeros-docentes de equipo sobre los descubrimientos que se van haciendo.

-Discutir y analizar en equipo los hallazgos.

-Determinar si es necesaria más información. Interpretar e integrar sus descubrimientos.

e.- Elaboración del informe final que recoja y explique la investigación realizada, así como los hallazgos, y que al final del mismo presente una autoevaluación del trabajo en equipo (relaciones establecidas, dificultades, etc.).

f.- Presentación oral al resto de compañeros-docentes de cada investigación realizada. El que finalmente evalúa es el docente responsable o coordinador del taller.

### ESTRATEGIA DE TRABAJO Y APRENDIZAJE COOPERATIVO

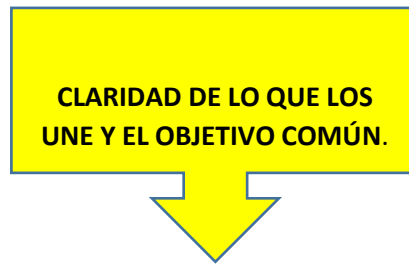


1.- Promover el conocimiento y la conciencia institucional de todos los docentes mediante estrategias de trabajo cooperativo respecto al sistema de gestión pedagógica e institucional.

#### **Ejemplo:**

**Objetivo institucional común:** Los docentes deben tener claro que hay una misión institucional que cumplir, y que sólo la unión permitirá su realización. Deben estar convencidos de que juntos, entre todos,

conseguirán mejor este objetivo, cooperando entre sí se pueden lograr muchas cosas en favor de su institución.



**2.-** A fin de que los distintos equipos de docentes se sientan miembros de un grupo más amplio de docentes –de una Facultad, Escuela profesional, etc.- deben **tener muy claro lo que les une y el objetivo institucional común** que persiguen y que, entre todos, juntando el esfuerzo de todos sus componentes, lo alcanzarán más rápidamente.

**Ejemplo:** Los docentes dicen: Queremos saber:

¿Cuáles son los logros y dificultades de la gestión pedagógica e institucional de la actual gestión de la Escuela Profesional de Educación?

¿Cuáles son los roles que deben cumplir los docentes en el sistema de gestión institucional?

¿Cómo podrían impulsar el apoyo a la institución mediante el estilo de trabajo cooperativo?



**3.- Actitudes y toma de conciencia sobre la gestión pedagógica:** Las actuaciones de los distintos actores sociales del ámbito de Intervención ya persiguen desde el inicio esta finalidad: Tomar conciencia de grupo, formar los equipos de docentes y empezar a crear conciencia de comunidad y de equipo.

### Ejemplo:

En torno a los procesos de gestión pedagógica: Se debe desarrollar la planificación curricular en equipo, la organización del equipo docente, la ejecución curricular en equipo, la evaluación de la programación curricular en equipo y valoración del trabajo en equipo; y la dinámica, los procesos y los niveles de cooperación para la gestión al interior de los grupos de trabajo docente.



4.- Predisponer al equipo de docentes para trabajar de forma cooperativa. Se destaca aquí la **importancia de trabajar en equipo** como una concepción institucional coherente y permanente. Para ello, la presente estrategia propone una serie de dinámicas de grupo que pueden facilitar un mayor conocimiento mutuo de los docentes conformantes de los equipos de trabajo; para que poco a poco vayan incrementando sus relaciones de amistad. Estas dinámicas se pueden ir realizando en el momento que el equipo docente considere más oportuno.



5.- Los **proyectos institucionales comunes** constituyen otro elemento muy importante que contribuye en gran medida a adquirir esta conciencia de equipo. Los Proyectos pueden ser tanto de desarrollo institucional, relacionados directamente con las áreas del currículo, así como proyectos ocasionales que se llevan a cabo durante las relaciones interpersonales de los docentes: una propuesta silábica, una malla curricular, una

proyección social, un festival, un libro, una fiesta para celebrar el aniversario de la institución, o celebrar los onomásticos de los colegas, etc. Más importante que los aspectos formales de estos proyectos –que sean “vistosos” o “espectaculares”- es conseguir la participación de todos los docentes, cada uno según sus posibilidades. Sólo así, si todos han aportado algo, será un proyecto realmente “comunitario” e incrementará, por lo tanto, la conciencia de comunidad y de equipo

## **6.- Proyectos comunes y la autorregulación del funcionamiento del equipo de trabajo**



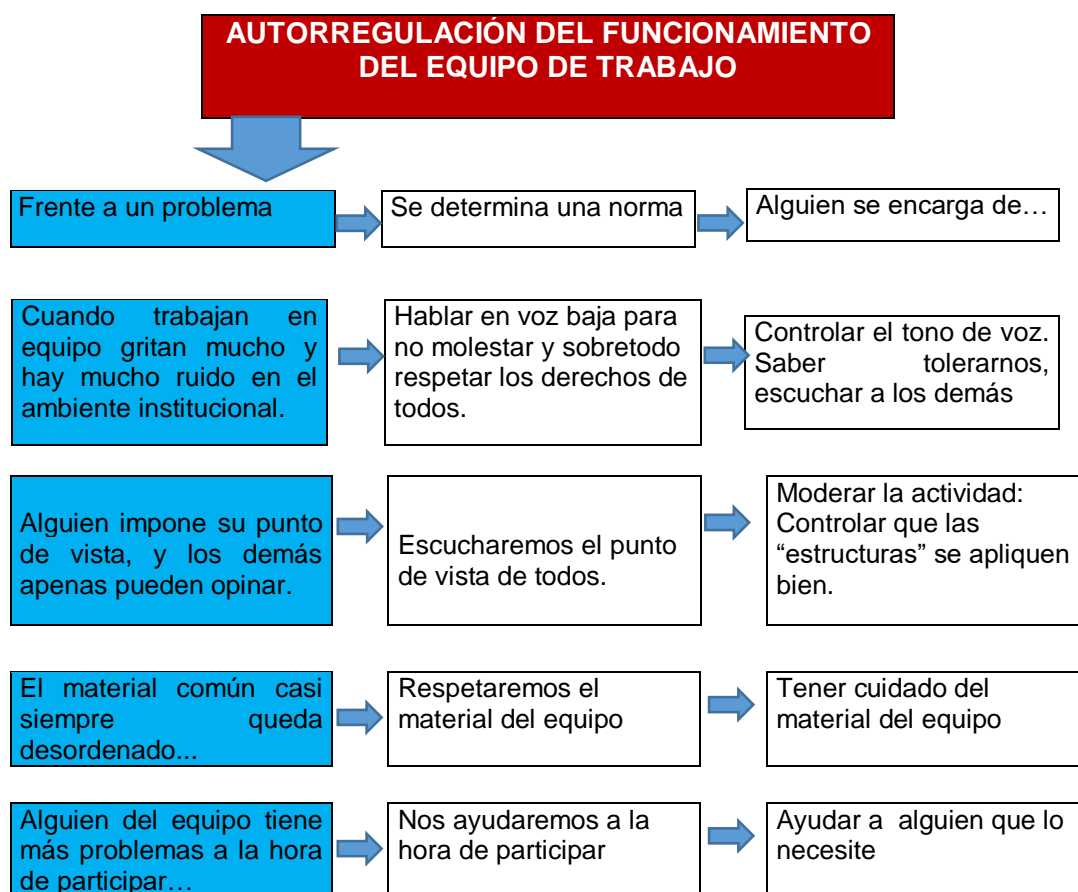
**a) Política institucional:** En esta categoría se describen las relaciones de poder al interior de la institución educativa y el uso de este para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación del profesorado, el desarrollo profesional, la infraestructura y recursos.

**b) Estructura organizativa:** se describe la forma que adquiere la institución educativa para ordenar los puestos jerárquicos y viabilizar las diferentes acciones y la proporción del poder, desde el organigrama, teniendo en cuenta en qué sentido favorece la estructura el cumplimiento de la estrategia de la institución educativa. El análisis de esta categoría toma en cuenta los siguientes aspectos: la asignación de tareas y delimitación de funciones, el establecimiento de los objetivos y las normas.



**c) Cultura organizativa:** Se caracteriza por la manera de hacer las cosas en la institución educativa, la misión y la visión, la historia, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes. La cultura es definida y planificada por la entidad promotora y pertenece al sistema de decisiones y de reflexión organizativa.

**d) Clima organizativo-institucional:** El clima organizativo es el conjunto de percepciones que tiene el personal sobre el estilo de gestión, las características del sistema organizativo en cuanto a la interacción e influencia y la efectividad organizativa. En la caracterización de esta categoría se considera: el proceso de liderazgo, la resolución de conflictos, los procesos de la comunicación y la toma de decisiones.



### **3.2.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.**

#### **3.2.1.- Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta.**





Como conclusión en este capítulo, consideramos que los diseños de las estrategias pueden contribuir eficazmente en los niveles de trabajo cooperativo de los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico-Sociales y Educación de la UNPRG-Lambayeque.

## **CONCLUSIONES**

**1.-** El diagnóstico situacional reflejó que entre los docentes no hay una clara convicción de que, para enfrentarse a los problemas, retos y objetivos institucionales, es necesario hacerlo de forma participativa y conjunta; predomina mucho más el trabajar en forma individual. Asimismo, en su práctica didáctica se confunde el trabajo cooperativo con hacer trabajo por grupos.

**2.-** El trabajo cooperativo docente constituye una contribución a la mejora de la gestión educativa participativa; adoptando los docentes de forma colectiva acuerdos institucionales, actitudes dialogantes con el resto de compañeros, impulso del desarrollo organizacional docente de tipo horizontal.

**3.-** Las características centrales de los grupos cooperativos de docentes la constituyen la interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles; la responsabilidad individual y grupal respecto al logro de los objetivos; el desarrollo de la conciencia del propio funcionamiento como grupo; el uso apropiado de habilidades de cooperación y de trabajo en grupo.

**4.-** Las estrategias de gestión pedagógica relacionadas con el trabajo cooperativo docente la constituyen el sistema organizativo, el estilo de gestión en la Institución Educativa, los procesos de Gestión Pedagógica, la planificación curricular en equipo, la organización del equipo docente y la evaluación de la programación curricular en equipo

**5.-** Las estrategias de gestión educativa participativa a través de las técnicas Jigsaw o Puzzle y de Sharan y Sharan contribuyen a la integración de los docentes en torno a objetivos institucionales comunes.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-**Consideramos importante el presente trabajo de investigación porque permite contribuir a entender, explicar y plantear estrategias de gestión educativa participativa a fin de mejorar el estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la Escuela Profesional de educación de la FACHSE-UNPRG.

**2.-** Las estrategias de gestión educativa participativa basadas en el concepto de que todas las organizaciones dependen de las relaciones que sus miembros tengan entre sí son importantes porque fomentan el trabajo en equipo motivado; consideran que un ambiente de trabajo con una moral elevada se construye sobre los conceptos de confianza e integridad. Por ello, consideramos que el presente trabajo puede contribuir a la mejora no sólo del trabajo cooperativo entre los docentes, sino también en la mejora de sus relaciones interpersonales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adair J. (1990) *El liderazgo basado en la acción*. México D.F, Mc Graw.
- Alvarez M. (1988) *El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid. Editorial popular.
- Ander – Egg, E. (1997). *El Trabajo en Equipo*. Argentina, Editorial Lumen / Humanitas.
- Armengol J. (2004) *Técnicas de trabajo cooperativo*. Barcelona. Universidad Politécnica de Catalunya, UPC.
- Anglas A. (2007). *Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima* (Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión). Escuela de Posgrado, PUCP, Lima.
- Antúnez S. (2002). *Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros*. Barcelona, GRAO.
- Ausubel D P. (1976). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México, Editorial Trillas.
- Ayestarán S. (1996). *El grupo como construcción social*. Barcelona, Editorial Anthropos.
- Back K W. (1981). *Grupos pequeños en Psicología social. Perspectivas sociológicas*. Buenos Aires, Paidós.
- Blanchard K. (2006) *Administración por valores*. Barcelona. Grupo editorial Norma.
- Carriego C. (2004) *Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa*. Buenos Aires, La Crujía, Stella.
- Contreras B. (2006) *Micro-política escolar, Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de un caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima*

Norte. (Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión). Lima, Escuela de Posgrado, PUCP.

Cuenca R y Carrillo S. (1998) *La dinámica de grupos. Conceptos y técnicas*. Lima, Serie: Capacitación de Adultos.

Coll, y Solé (1990): «*La interacción profesor/alumno en el proceso de enseñanza y aprendizaje*», Desarrollo psicológico y educación II. Madrid. Alianza editorial.

Díaz F y Hernández R. (2000). *Estrategias Docentes para un aprendizaje Significativo*. México, Editorial Mc Graw-Hill.

Domenech J y Viñas J. (2007) *La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo*. Barcelona, GRAO.

Expósito M. (2012) *La potencia de la cooperación*. Málaga, España.

Fabra M L. (1992) "El trabajo cooperativo, revisión y perspectivas". Aula de Innovación Educativa nº9. Año 1992.

Ferreiro G y Calderón E. (2001) *El ABC del Aprendizaje Cooperativo. Trabajo en equipo para enseñar y aprender*. México, Editorial Trillas.

García R, Traver J y Candela I. (2001). *Aprendizaje cooperativo. Fundamentos, características y técnicas*. Madrid.

Guerra R y Pérez J. (2003). *Aprendizaje cooperativo. Fundamentos, características y técnicas*. Barcelona. Editorial CCS.

Hassard J. (1990). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México, Mc Graw-Hill.

Imbernón F. (1999). Responsabilidad social, profesionalidad y formación inicial en la docencia universitaria. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, pp.123-132.

Johnson D, Johnson R y Holubec E J. (1999). *Aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos aires. Editorial Paidós.

Johnson D y Johnson R. (1997). *El Aprendizaje Cooperativo regresa a la Universidad: ¿qué evidencia existe de que funciona?* Minnesota: Universidad de Minnesota.

Jhonson D, Jhonson R Y Holubec E J. (1994). *El aprendizaje cooperativo*. Barcelona: Paidós, 1999

López A. (2007). *14 ideas clave. El trabajo en grupo del profesorado*. GRAO, Barcelona.

López F. (2007). *Metodología participativa en la enseñanza universitaria*. Madrid, Narcea.

Lorenzo M, Santos M, Oliveira E y Rodríguez A. (2002) *Cooperar para aprender en un mundo de ordenadores*; Aula Abierta 79; pp. 15-30.

Mayer R. (2004). *Psicología de la Educación, volumen II. Enseñar para un aprendizaje significativo*. Madrid, Pearson Educación.

Medina A. (2007). *Aprendizaje cooperativo: Metodología didáctica para la escuela inclusiva*. Madrid, La Salle.

Ovejero A. (1990) *El aprendizaje cooperativo. Una alternativa a la enseñanza tradicional*. Barcelona, PPU.

Pages J. (1999) “*¿Están preparados los profesores?*”. Cuadernos de pedagogía nº 279. Abril 1999.

Pallares M. (1993). *Técnicas de grupo para educadores*. Madrid, ICCE.

Payer M. (2005) *Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría Jean Piaget*. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación.

Peñafiel E. y Serrano C. (2010) *Habilidades Sociales*. Madrid, Editex.



Robbins S. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13a edición. México, UNAM.

Roeders P. (1997). *Aprendiendo juntos. Un diseño del aprendizaje activo*. Lima, Sociedad Cultural WALKIRIA Ediciones.

Senge P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogotá, Editorial Norma.

Solé I. (1997). *Reforma y trabajo en grupo*. Cuadernos de Pedagogía, N° 255, pp. 50-53.

Suárez C. (2010). *Cooperación como condición social de aprendizaje*. Barcelona, Editorial UOC

Vigotsky L (1987): *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Madrid, Editorial Grijalbo.

Woolfolk A (1999). *Psicología Educativa*. México: Editorial Mexicana.

### **Linkografía**

Johnson D, Johnson R y Guevara S. (2010) *Alternativas para nuevas prácticas educativas*. Recuperado de:  
<http://www.transformacioneducativa.com/attachments/article/161/Libro%2010%20%20Integraci%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica%20del%20conocimiento.pdf>

García y Navarro E. (2007) *Clima y compromiso organizacional*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)

Páez G. El aprendizaje cooperativo. Recuperado de:  
<http://cooperativo.sallep.net/El%20aprendizaje%20cooperativo%20en%20el>

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO-LAMBAYEQUE

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### INSTRUMENTO PARA DOCENTES

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones en relación a su trabajo. Marque con un aspa (X) la respuesta que mejor describa lo que Ud. siente con respecto a su trabajo actualmente. No existen respuestas correctas o incorrectas. Las alternativas de respuesta que encontrará son las siguientes:

#### Leyenda

- 1= Nunca
- 2= Deficiente
- 3= Regular
- 4= Satisfactorio
- 5= Muy satisfactorio
- 6.- Excelente

CUADRO N° 01

### ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR EN EQUIPO

N°	INDICADORES	1		2		3		4		5		6		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1) La definición en equipo de los objetivos estratégicos de la institución orienta a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa.	5	42	2	17	1	08	4	33	0	00	0	00	12	100
2	2) La revisión en equipo del Proyecto Curricular Institucional, y otros planes de trabajo institucionales orienta el diseño curricular hacia el perfil del estudiante.	6	50	3	25	2	17	1	08	0	00	0	00	12	100
3	3) Los equipos docentes toman decisiones en la elaboración del	7	58	3	25	1	08	1	08	0	00	0	00	12	100

	currículo de la escuela profesional de educación														
4	4) Elaboran los programas de estudio en equipo de nivel / área / grado	5	42	2	17	1	08	2	17	1	08	1	08	12	100
5	5) Programan las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación en equipo.	6	50	2	17	2	17	1	08	1	08	0	00	12	100
6	6) Elaboran en equipo las sesiones de aprendizaje	7	58	2	17	1	08	0	00	2	17	0	00	12	100
7	7) Diseñan en equipo los indicadores e instrumentos de evaluación	7	58	1	08	2	17	0	00	2	17	0	00	12	100

**Fuente:** Elaborado por el autor

## **INTERPRETACIÓN**

1. El 42% de los docentes encuestados manifiestan que los objetivos estratégicos de la institución no orientan a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa.
2. El 50% de los docentes opinan que el Proyecto Curricular Institucional, y otros planes de trabajo institucionales no orienta el diseño curricular hacia el perfil del estudiante.
3. El 58% de los docentes encuestados manifiestan que los equipos docentes no toman decisiones en la elaboración del currículo de la escuela profesional de educación
4. El 42% de los docentes manifiestan que no elaboran los programas de estudio en equipo de nivel / área / grado.
5. El 50% de los docentes opinan que no programan las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación en equipo.
6. El 58% de los docentes encuestados manifiestan que no elaboran en equipo las sesiones de aprendizaje.
7. El 58% de los docentes opinan que no diseñan en equipo los indicadores e instrumentos de evaluación.

**CUADRO N° 02**  
**LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE**

N°	INDICADORES														
		1		2		3		4		5		6		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
8	8) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de: Planificación,	7	58	2	17	2	17	0	00	1	08	0	00	12	100
9	9) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de Ejecución	6	50	3		2	17	1	08	0	00	0	00	12	100
10	10) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de Evaluación curricular	7	58	2	17	3	25	0	00	0	00	0	00	12	100
11	11) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de Desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales	8	67	1	08	1	08	2	17	0	00	0	00	12	100
12	12) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de Habilidades para tomar decisiones	7	58	1	08	1	08	2	17	1	08	0	00	12	100
13	13) El trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la institución educativa es autónomo.	6	50	2	17	2	17	1	08	1	08	0	00	12	100
14	14) Cada uno de los miembros del equipo docente modela sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse	4	33	3	25	3	25	1	08	1	08	0	00	12	100
15	15) Los docentes aplican estrategias de: Comunicación	5	42	3	25	2	17	1	08	0	00	1	08	12	100
16	16) Los docentes aplican estrategias de: Liderazgo	5	42	3	25	2	17	1	08	0	00	1	08	12	100
17	17) Los docentes aplican estrategias de: Toma de decisiones en el trabajo en equipo	4	33	4	33	1	08	2	17	1	08	0	00	12	100
18	18) Los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación son definidos por el equipo.	6	50	5	42	1	08	0	00	0	00	0	00	12	100

**Fuente:** Elaborado por el autor

### **INTERPRETACIÓN**

El 58% de los docentes manifiestan que el equipo docente no ha sido capacitado para realizar los procesos de: Planificación.

El 50% de los docentes manifiestan que el equipo docente no ha sido capacitado para realizar los procesos de Ejecución

El 58% de los docentes manifiestan que el equipo docente no ha sido capacitado para realizar los procesos de Evaluación curricular.

El 67% de docentes considera que el equipo docente no ha sido capacitado para realizar los procesos de Desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales.

El 58% opina que el equipo docente no ha sido capacitado para realizar los procesos de Habilidades para tomar decisiones.

El 50% considera que el trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la institución educativa no es autónomo.

El 33% manifiesta que cada uno de los miembros del equipo docente no modela sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse.

El 42% de los dos docentes no aplican estrategias de: Comunicación.

El 42% de los docentes no aplican estrategias de: Liderazgo.

El 33% de los docentes no aplican estrategias de: Toma de decisiones en el trabajo en equipo.

El 50% de los docentes opinan que los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación no son definidos por el equipo.

### **CUADRO N° 03**

## LA EJECUCIÓN CURRICULAR EN EQUIPO

N°	INDICADORES														
		1		2		3		4		5		6		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
19	Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea al ejecutar las actividades planificadas en equipo	3	25	1	08	0	00	6	50	2	17	0	00	12	100
20	El trabajo docente en equipo anima y promueve un ambiente participativo.	2	17	3	25	1	08	4	33	1	08	1	08	12	100
21	Los docentes están motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en el equipo.	3	25	2	17	2	17	2	17	1	08	2	17	12	100
22	Al ejecutar lo planificado los docentes compartimos experiencias y contrastamos procesos en equipo.	1	08	2	17	2	17	4	33	3	25	0	00	12	100
23	Elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en forma personal.	5	42	2	17	2	17	2	17	1	08	0	00	12	100
24	Elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en equipo.	4	33	1	08	4	33	3	25	0	00	0	00	12	100
25	El equipo docente toma decisiones para la mejora de la planificación, la ejecución.	2	17	2	17	1	08	4	33	3	25	0		12	100

**Fuente:** Elaborado por el autor

### INTERPRETACIÓN

El 50% de los docentes encuestados considera que se siente satisfecho con el cumplimiento de las funciones planificadas en equipo

El 33% de los docentes considera que se siente satisfecho con el trabajo docente en equipo que anima y promueve un ambiente participativo.

El 25% de los docentes considera que existe satisfacción por el reconocimiento a su labor en el equipo.

Al ejecutar lo planificado el 33% de los docentes se sienten satisfechos al compartir experiencias y procesos en equipo

El 42% de los docentes encuestados considera que los informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado no son realizados en forma personal.

El 33% de los docentes consideran que no elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en equipo.

El 33% de los docentes opinan que el equipo docente no toma decisiones para la mejora de la planificación ni la ejecución.

**CUADRO N° 04**  
**LA EVALUACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR EN EQUIPO**

N°	INDICADORES														
		1		2		3		4		5		6		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26	El monitoreo del trabajo docente en equipo tiene en cuenta el proceso pedagógico, el tiempo y las horas efectivas.	3	25	3	25	2	17	4	33	0	00	0	00	12	100
27	Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.	6	50	4	33	2	17	0	00	0	00	0	00	12	100
28	La comunicación de resultados considera los informes del rendimiento académico en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente	4	33	2	17	2	17	2	17	2	17	0	00	12	100
29	La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación	3	25	2	17	4	33	3	25	0	00	0	00	12	100

**Fuente:** Elaborado por el autor

### **INTERPRETACIÓN**

El 33% de los docentes se siente satisfecho al monitorear el trabajo docente en equipo ya que tiene en cuenta el proceso pedagógico, el tiempo y las horas efectivas.

El 50% de los docentes consideran que no desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.



El 33% de los docentes considera los informes del rendimiento académico en las evaluaciones finales, no son elaborados en el equipo docente

El 33% de los docentes califica de regular la toma de decisiones en equipo de los procesos de planificación, ejecución y evaluación

**CUADRO N° 05**  
**LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

N°	INDICADORES														
		1		2		3		4		5		6		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
30	El aporte del trabajo en equipo supera el aporte individual en la gestión pedagógica.	2	17	1	08	1	08	3	25	4	33	1	08	12	100
31	Hay un cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo.	3	25	3	25	1	08	5	42	0	00	0	00	12	100
32	Se observa una cultura profesional en el equipo docente	2	17	3	25	4	33	3	25	0	00	0	00	12	100

**Fuente:** Elaborado por el autor

### **INTERPRETACIÓN**

El 25% de los docentes se siente satisfecho al decir que el trabajo en equipo supera el aporte individual en la gestión pedagógica.

El 42% de los docentes considera se siente satisfecho en el cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo.

El 33% considera de regular la cultura profesional en el equipo docente.

ANEXO N° 02



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO-LAMBAYEQUE**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**VALORACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL TRABAJO DOCENTE EN EQUIPO**

Estimado docente: Marque su función, y escriba su especialidad.

Directivo ( ) Coordinador ( ) Docente ( )

Especialidad: .....

A continuación encontrará unas afirmaciones en relación al trabajo en equipo de los docentes de la institución educativa. Marque la respuesta que describa cuán bien realizan los equipos docentes la gestión pedagógica de su trabajo.

0 = Nunca 1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Satisfactorio 4 = Muy satisfactorio  
5 = Excelente

-----  
**PLANIFICACION CURRICULAR EN EQUIPO**

1) La definición en equipo de los objetivos estratégicos de la institución orienta a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

2) La revisión en equipo del Proyecto Curricular Institucional, y otros planes de trabajo institucionales orienta el diseño curricular hacia el perfil del estudiante.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

3) Los equipos docentes toman decisiones en la elaboración del currículo de la escuela profesional de educación

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

4) Elaboran los programas de estudio en equipo de nivel / área / grado.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

5) Programan las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

6) Elaboran en equipo las sesiones de aprendizaje.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

Tenga a bien, comentar sus respuestas en las líneas punteadas.

7) Diseñan en equipo los indicadores e instrumentos de evaluación.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### **LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE**

8) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de:

**a)** Planificación,

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

**b)** Ejecución

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

**c)** Evaluación Curricular

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

**d)** Desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

**e)** Habilidades para tomar decisiones.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

9) El trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la institución educativa es autónomo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

10) Cada uno de los miembros del equipo docente modela sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

11) Los docentes aplican estrategias de:

a) Comunicación

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

b) Liderazgo

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

c) Toma de decisiones en el trabajo en equipo

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

12) Los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación son definidos por el equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **LA EJECUCIÓN CURRICULAR EN EQUIPO**

13) Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea al ejecutar las actividades planificadas en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

14) El trabajo docente en equipo anima y promueve un ambiente participativo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

15) Los docentes están motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en el equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

16) Al ejecutar lo planificado los docentes compartimos experiencias y contrastamos procesos en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

17) Elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en forma personal.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

Elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

18) El equipo docente toma decisiones para la mejora de la planificación, la ejecución.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

.....  
.....  
.....  
.....

### **LA EVALUACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR EN EQUIPO**

19) El monitoreo del trabajo docente en equipo tiene en cuenta los procesos de pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

20) Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

21) La comunicación de resultados considera los informes del rendimiento académico en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

22) La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

.....  
.....  
.....

### **LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

23) El aporte del trabajo en equipo supera el aporte individual en la gestión pedagógica.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

24) Hay un cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

25) Se observa una cultura profesional en el equipo docente.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

ANEXO N° 03



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO-LAMBAYEQUE**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**INSTRUMENTO PARA DOCENTES**

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones en relación a su trabajo. Marque con un aspa (X) la respuesta que mejor describa lo que Ud. siente con respecto a su trabajo actualmente. No existen respuestas correctas o incorrectas. Las alternativas de respuesta que encontrará son las siguientes:

TA = Totalmente de Acuerdo

A = de Acuerdo

LA = Ligeramente de Acuerdo

LD = Ligeramente en Desacuerdo

D = en Desacuerdo

TD = Totalmente en Desacuerdo

N°	ÍTEMS	TA	A	LA	LD	D	TD
1	Los docentes se sienten identificados con la institución educativa						
2	Los docentes conocen y practican la Misión de la institución educativa						
3	Los Directivos promueven la creatividad de los grupos docentes						
4	En la institución educativa prevalece el individualismo y la colaboración es pobre						
5	Los Directivos dan autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades						
6	Los miembros del grupo docente hace los trabajos bien sólo cuando el Coordinador de Nivel está supervisando						

7	La institución educativa tiene una buena organización con funciones claras						
8	Los Coordinadores de Nivel son eficientes en sus labores						
9	En la institución educativa existen normas eficaces para realizar bien las actividades						
10	Los Directivos tienen confianza en los miembros del grupo docente						
11	El Director(a) es un líder respetado por todos los docentes						
12	Los Directivos son coherentes entre lo que dicen y hacen						
13	Los Directivos conocen bien todo lo que ocurre en la institución educativa						
14	La comunicación entre los Directivos de la institución educativa es buena						
15	En la institución educativa los directivos escuchan a los docentes						
16	Es frecuente que una orden sea cambiada sin explicación de un momento a otro por los Directivos o Coordinadores						
17	Cuando a los docentes se les da una norma y falta información, ellos la solicitan a la persona que la dio						
18	Antes de tomar cualquier decisión, los Directivos se aseguran de que éstas sean las más adecuadas						
19	En la institución educativa los grupos docentes son considerados para tomar decisiones importantes con respecto a su trabajo						
20	Cuando se realiza un buen trabajo los Directivos felicitan a los miembros de los grupos docentes						
21	Los Directivos no dan sugerencias ni opiniones sobre el trabajo realizado como para poder mejorarlo						
22	En la institución educativa se promueve la capacitación de sus docentes						
23	A veces los Directivos dan mayores responsabilidades a los docentes pesar de que no están entrenados para ello						
24	En los ascensos a veces no se consideran los méritos						

25	La comunicación entre los Directivos de la institución educativa es fluida						
26	Los ambientes o infraestructura de la institución educativa son adecuados porque permiten realizar bien los trabajos						
27	Los materiales o equipos necesarios para realizar los trabajos son suficientes						
28	Las relaciones interpersonales entre los miembros de los grupos docentes de la institución educativa son buenas						
29	Los docentes no se sienten involucrados con el desarrollo de la institución educativa						
30	No hay coherencia entre las actividades de los Directivos y la Misión de la institución educativa						
31	Hay poca comunicación y coordinación entre los Directivos						
32	Me parece que hay una buena comunicación entre los Directivos y los docentes						
33	Creo que la comunicación que va de los docentes a los Directivos es abierta						
34	Creo que los Directivos o Coordinadores dan información suficiente y adecuada para realizar bien los trabajos						
35	Algunas decisiones se toman rápidamente sin prever las consecuencias que traerán						
36	Los Directivos de la institución educativa se preocupan por brindar capacitación a los docentes						
37	La falta de capacitación interfiere en la eficaz realización de los trabajos						
38	En la institución educativa se promueve el desarrollo profesional de los docentes						
39	Los Directivos son eficientes en sus labores						
40	Los grupos docentes se sienten cómodos para expresar sus ideas						
41	En la institución educativa, se da capacitación a los docentes que lo merecen por lo bien que realizan su trabajo						
42	Los grupos docentes tienen confianza en sus Directivos o Coordinadores de Nivel						



