



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA PARA
MEJORAR EL ESTILO DE TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10021 NIVEL PRIMARIO, COLEGIO
NACIONAL “SAN JOSÉ, CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE,
2014”**

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATEGICA

AUTOR

Lic. SEGUNDO HERNANDO MERA TANTA

ASESOR

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2017

TESIS

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL ESTILO DE TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10021 NIVEL PRIMARIO, COLEGIO NACIONAL “SAN JOSÉ, CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE, 2014”

PRESENTADO POR:

Lic. Segundo Hernando Mera Tanta
AUTOR

Dr. Dante A. Guevara Servigón
ASESOR

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

APROBADO POR:

Dr. Felix López Paredes
PRESIDENTE

Dr. Manuel Bances Acosta
SECRETARIO

M.Sc. Evert Fernández Vásquez
VOCAL

DEDICATORIA

A Tania, mi esposa por su apoyo incondicional que coadyuvó en la cristalización de esta meta., a mis hijos Sahid, Zadith y Jared, por el inmenso amor que les tengo y ser el motivo de superación de cada día.

A mi madre Rosa Tanta Flores, quien me ilumina y me guía en el transcurso de mi vida mediante sus oraciones y sabios consejos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, el Divino Todopoderoso por iluminarnos y guiarnos en el transcurso de mi vida, y darnos una buena salud, inteligencia y la fuerza de voluntad que nos encaminan hacia el logro de nuestras metas para ser personas de bien y transformadores de la sociedad.

Así mismo al equipo directivo y a los docentes de la Institución Educativa N° 10021, por su apoyo desinteresado para la cristalización de la presente investigación.

A nuestro asesor Dr. Wilson Lozano, otros profesionales de la prestigiosa Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo”, por su dedicada labor y acompañamiento en la realización y culminación del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	7
ABSTRAC	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	12
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL TRABAJO COOPERATIVO EN DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO.	12
1.1. La Región Lambayeque	12
1.1.1. Antecedentes Históricos De La Provincia De Chiclayo.	12
1.1.2. Contexto Sociocultural De La Provincia De Chiclayo.	13
1.1.3. Antecedentes Históricos De La Institución Educativa.	16
1.2. Surgimiento Del Problema.	17
1.3. Manifestaciones Y Características Del Problema.	21
1.4. Metodología Utilizada	23
CAPITULO II	26
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN EL TRABAJO COOPERATIVO	26
2.1. Fundamento Pedagógico	26
2.1.1. El Trabajo Cooperativo Desde El Enfoque Constructivista	26
2.2. Fundamentos Teóricos	29
2.2.1. Las Cinco Disciplinas Del Aprendizaje De Peter Senge	29
2.2.2. La Gestión Pedagógica Estratégica.	30
2.2.3. Características De La Gestión Pedagógica Estratégica.	31
2.2.3.1. Planificación De La Estrategia Pedagógica	32
2.2.3.2. Organización De La Estrategia Pedagógica	33
2.2.3.3. Ejecución De La Estrategia Pedagógica.	33
2.2.3.4. Evaluación Y Monitoreo De La Estrategia Pedagógica	35
2.3. Bases Conceptuales.	38
2.3.1. La Gestión Institucional	38
2.3.2. Gestión Institucional Participativa.	39
2.3.3. Concepto Y Características De Los Grupos	39

2.3.4.	Cultura Colaborativa Y Gestión Institucional	42
2.3.5.	Procesos De La Dinámica Grupal	45
2.3.6.	El Grupo De Trabajo Docente	48
2.3.7.	Sistema Organizacional Cooperativo	53
2.3.8.	El Grupo De Trabajo Docente	53
2.3.9.	Características De Los Grupos Cooperativos	59
2.3.10.	Los Grupos Cooperativos Deben:	62
2.3.11.	Niveles De Cooperación Para La Gestión	64
2.3.11.1.	Coordinación	64
2.3.11.2.	Cooperación	65
2.3.11.3.	Colaboración	66
2.3.12.	Los Grupos Docentes Cooperativos.	67
2.3.13.	La Gestión Pedagógica	73
2.3.13.1	Organización	73
2.3.13.2	Planificación	75
2.3.13.3	Ejecución	76
2.3.13.4	Monitoreo y Evaluación	78
CAPÍTULO III		80
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA		
DE LA INVESTIGACIÓN.		80
3.1.	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.	80
3.2.	DISEÑO DE LA PROPUESTA.	83
CONCLUSIONES		104
RECOMENDACIONES		105
BIBLIOGRAFÍA		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
ANEXOS		108

RESUMEN

Existen diversas estrategias para la gestión pedagógica del trabajo docente, siendo el trabajo en equipo una de ellas. Si queremos que la institución educativa sea una comunidad que aprende se puede 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 con una gestión institucional participativa y democrática para el cambio. Los docentes como grupo tienen el rol operativo en la gestión pedagógica, siendo capaces de sumar a los actores educativos en la corresponsabilidad de la educación, entendida como formación integral, humanística y científica. El presente trabajo titulado “Estrategias de gestión democrática-participativa para mejorar el estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 10021, nivel primario, colegio nacional “San José”; ciudad de Chiclayo, región Lambayeque” se sustenta en la teoría de las cinco disciplinas del aprendizaje de Peter Senge y en enfoque de la gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos de Delia Vargas Vásquez. La muestra de estudio la conforman los 40 docentes del nivel primario del colegio nacional “San José”; ciudad de Chiclayo.

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

ABSTRAC

There are several strategies for the pedagogical management of teaching work. being the team work one of them. If we want the educational institution to be a learning community we can apply the teaching work strategy through cooperative groups, which are able to mediate and intervene in institutional change. Cooperative groups as a strategy for the pedagogical management of teaching work promote a community that learns permanently with participatory and democratic institutional management for change. Teachers as a group have the operational role in pedagogical management, being able to add to the educational actors in the co-responsibility of education, understood as integral, humanistic and scientific education. The present work entitled "Strategies of democratic-participative management to improve the style of cooperative work in the teachers of Educational Institution No. 10021, primary level, national school" San José "; city of Chiclayo, region Lambayeque "is based on the theory of the five disciplines of learning of Peter Senge and approach of the Pedagogical Management of Teaching Work through Cooperative Groups of Delia Vargas Vásquez. The sample of study consists of the 40 teachers of the primary level of the national school "San José"; city of Chiclayo.

Keywords: Participatory management strategy; cooperative teacher work, interpersonal relationships, pro-social skills

INTRODUCCIÓN

Según Isabel Solé (1997) en décadas pasadas, se pensaba que el trabajo individual, solitario o grupal era suficiente para lograr el éxito en una institución educativa; es decir, no se consideraba la interacción entre los integrantes de la institución educativa, sus conflictos, sus esfuerzos cooperativos, relaciones humanas, y más aún el rol del docente en muchas instituciones educativas era pasivo e individualista, es imprescindible que las instituciones educativas re-creen los espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura de trabajo. De otra parte, Peter Senge (2002) sostiene, que grupo es la formación de dos o más individuos que interactúan y que son interdependientes, que se reúnen para conseguir unos objetivos específicos. Y por equipo entiende que es el conjunto de individuos con destrezas complementarias que se comprometen, de manera organizada, en la búsqueda de una finalidad común realizando acciones específicas y asumiendo, armoniosamente, la mutua responsabilidad. De acuerdo a Surdo (2008: 16) el trabajo cooperativo es posible en el marco de una gestión educativa estratégica. El conocimiento integrado, interdisciplinar, la capacidad de liderazgo para gestionar, tomar decisiones y comprometerse creadoramente con las personas en ser mejores personas; contribuyen a que el ambiente organizacional cooperativo se consolide y se proyecte mejor hacia la comunidad. La formación y la participación son fundamentales". Como dice Peter Senge (2002) los profesores deben adoptar de forma colectiva acuerdos que promuevan el desarrollo de la cooperación en sus centros, como mantener actitudes dialogantes con el resto de compañeros o impulsar el desarrollo de organizaciones docentes de tipo horizontal.

El presente trabajo de investigación denominado "Estrategias de gestión democrática-participativa para mejorar el estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 10021, nivel primario, colegio nacional "San José"; ciudad de Chiclayo, región Lambayeque, 2014" se

inscribe en una de las problemáticas más importantes del sistema educativo nacional, pues el predominio del trabajo individual y descontextualizado se hace más consistente y evidente en nuestra realidad de enseñanza-aprendizaje. Por un lado los docentes carecen de conocimientos científicos respecto al trabajo cooperativo, no les resulta interesante aprender respecto a este estilo de trabajo institucional. Por otro lado, los estudiantes siguen el mismo sistema rutinario de aprendizaje bajo el sistema convencional de aprendizaje, esto como resultado lógico que los docentes no conocen, ni manejan apropiadamente este sistema de trabajo.

El **objeto de estudio** comprende el proceso de gestión en relación con el trabajo cooperativo en el nivel primario. Los **objetivos** planteados son los siguientes: **Objetivo general:** Diseño de estrategias de gestión democrática-participativa sustentadas en la teoría de las cinco disciplinas del aprendizaje de Peter Senge y en el enfoque de la gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos de Delia Vargas Vásquez para mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 10021 nivel primario, Colegio nacional “San José”, de la ciudad de Chiclayo, región Lambayeque. Los **Objetivos específicos** comprenden: 1.- Diagnosticar las dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes en la institución educativa. 2.- Plantear una estrategia que desarrolle el sistema organizativo y el estilo de gestión pedagógica al interior de los grupos docentes de la institución educativa. 3.- Proponer una estrategia metodológica de gestión pedagógica a fin de desarrollar del trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa. **Con el primer objetivo:** Se diagnostica los logros y dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes en la institución educativa a partir de los datos obtenidos. Con el segundo objetivo: Se busca establecer la estrategia a seguir para caracterizar y desarrollar el sistema organizativo institucional y el estilo de gestión pedagógica de la institución educativa. En la caracterización del sistema organizativo se describe la política institucional, la estructura organizativa, la cultura y el clima organizativo, teniendo en cuenta los procesos de la

dinámica grupal: la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. En la caracterización del estilo de gestión se busca definir el estilo de gestión del director, del coordinador de Primaria, y el estilo de gestión de los docentes para generalizar el estilo de gestión de la institución educativa. Interesa describir el sistema organizativo y el estilo de gestión de la institución educativa, según lo que se “dice” en los documentos de gestión, como la percepción de lo que se “hace” en cada grupo de trabajo docente para analizar la gestión pedagógica del trabajo docente. El tercer objetivo se orienta a proponer una estrategia metodológica de gestión pedagógica del trabajo cooperativo docente. Para ello se consideran los procesos de gestión pedagógica: planificación curricular en equipo, organización del equipo docente, ejecución curricular en equipo, y valoración del trabajo en equipo; así como, la dinámica, los procesos y los niveles de cooperación de trabajo docente. **El campo de acción:** Lo constituye las estrategias de gestión democrática-participativa en los docentes de la Institución Educativa N° 10021 nivel primario, Colegio nacional “San José”, de la ciudad de Chiclayo, región Lambayeque. Los **métodos utilizados** son la encuesta, la observación participante. **La hipótesis** a defender es: Si se diseñan estrategias de gestión democrática-participativa sustentadas en la teoría de las cinco disciplinas del aprendizaje de Peter Senge y en el enfoque de la gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos de Delia Vargas Vásquez entonces es posible mejorar el trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 10021 nivel primario, Colegio nacional “San José”, de la ciudad de Chiclayo, región Lambayeque.

El trabajo comprende tres **capítulos**: En el primer capítulo se aborda la ubicación geográfica el contexto sociocultural, la plana docente y así como la infraestructura de la institución educativa; en el segundo capítulo se trata acerca del marco teórico. En el tercer capítulo se trata acerca de los resultados empíricos y la propuesta de la investigación.

El autor

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL TRABAJO COOPERATIVO DE DOCENTES.

En este primer capítulo se propone una descripción de la provincia de Lambayeque en sus aspectos históricos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque) 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. LA REGIÓN LAMBAYEQUE



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

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO.

La ciudad de Chiclayo fue fundada bajo el nombre de Santa María de los Valles de Chiclayo en 1720; elevada a la categoría de villa en 1827, por decreto del Presidente Mariscal José de La Mar; y en 1835, durante el gobierno de presidente, coronel Felipe Santiago Salaverry le fue conferido el título de «Ciudad Heroica»; actualmente se le conoce como la “Capital de la amistad”, por la amabilidad y calidez de su gente.

1.1.2. CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO.

Chiclayo es una ciudad ubicada en el noroeste peruano, capital de la provincia homónima y del departamento de Lambayeque. Está situado a 13 kilómetros de la costa del Pacífico y 770 kilómetros de la capital del país. Es la cuarta ciudad más poblada del país, alcanzando oficialmente y según proyecciones del INEI del año 2012, los 583.159 habitantes, comprende 6 distritos urbanos: Chiclayo, La Victoria, Leonardo Ortiz, Pimentel, Pomalca y Reque, y también es una de la ciudad principal de las Áreas metropolitanas del Perú. Por estar la ciudad de Chiclayo situada en una zona tropical, cerca del Ecuador, el clima debería ser caluroso, húmedo, y lluvioso; sin embargo su estado es sub-tropical, de temperatura agradable, seca y sin lluvias; esto se debe a los fuertes vientos denominados "ciclones" que bajan la temperatura ambiental a un clima moderado durante casi todo el año, salvo en los meses veraniegos en los cuales la temperatura se eleva, lo cual es aprovechado para veranear en sus balnearios como Puerto Eten y Pimentel. Periódicamente, cada 7, 10, 15, años se presentan temperaturas elevadas, con lluvias regulares y aumento extremado del agua de los ríos.

Actualmente, la ciudad de Chiclayo es una de las áreas urbanas más importantes del Perú. Es ahora el país es la cuarta ciudad más grande, después de Lima, Arequipa y Trujillo. La ciudad de Chiclayo tiene una población de 738.000 mientras que el área metropolitana tiene una población de 972.713 (2009 - World-Gazetteer.com). Su Organización político-administrativa Chiclayo, como capital de la provincia, se encuentra gobernada por la Municipalidad Provincial de Chiclayo que tiene competencia en todo el territorio de la provincia. No existe una autoridad restringida a la ciudad. En ese sentido, las municipalidades distritales del área metropolitana también tienen competencia en temas relativos a sus propios distritos. La ciudad, en su calidad de capital regional, es sede del Gobierno Regional de Lambayeque. Es sede también de las diferentes Direcciones Regionales de los Ministerios que conforman la Administración Pública del Perú.

La ciudad de Chiclayo se divide en cuatro distritos y se agrupan barrios o urbanizaciones. Su extensión territorial es de 252.39 km². El distrito central de la ciudad limita al Norte, con los distritos de Picsi, J. L. Ortiz y Lambayeque; al Sur, con Zaña, Reque y La Victoria; al Este, con Zaña; al Oeste, con Pimentel y San José.

Al año 2009 el ámbito metropolitano de Chiclayo-Lambayeque aborda 12 distritos comprendidos por Lambayeque, San José, Pimentel, Santa Rosa, Puerto Eten, Ciudad Eten, Monsefú, Reque, Pomalca, La Victoria, Leonardo Ortiz y Chiclayo, en donde se concentra el 60% de la población de la región Lambayeque. La ciudad según el Instituto Nacional de Estadística e Informática es la cuarta ciudad más poblada del Perú y albergaba al año 2012 una población de 583159 010 habitantes. El plan de desarrollo urbano de 1992 denominado Chiclayo 2020, contemplaba la expansión en primer lugar a Pimentel y San José, que son espacios abiertos con menos áreas de cultivo, y luego hacia Picsi, a Pomalca y Reque, sin embargo ha sido reemplazado por el PAT-PDUA. (Describirlo en qué consiste y en qué se diferencia del Plan 1992)

Chiclayo, por su ubicación sirve como punto de interconexión para diferentes ciudades del norte y nororiente del país, así tenemos que existen diferentes agencias de transporte que brindan servicios a diferentes destinos nacionales como: Lima, Trujillo, Piura, Cajamarca, Chota, Cutervo, Bagua Grande, Jaén, Chachapoyas y Tumbes. Para atender adecuadamente la demanda de transporte, la ciudad cuenta con dos terminales terrestres, uno de ellos ubicado en la salida hacia el sur, que reúne a algunas empresas de transporte que tienen como destino principal la ciudad de Lima y la segunda terminal se ubica en la carretera Panamericana Norte y agrupa a las empresas que tienen como destino las ciudades del nororiente del país como Jaén, Bagua Grande o Chachapoyas. La ciudad cuenta con el Aeropuerto

Internacional Capitán FAP José A. Quiñones, alberga principalmente a las líneas aéreas nacionales y sirve a algunas líneas internacionales en el abastecimiento de combustible, este terminal aéreo cuenta dos pistas de

aterrizaje, la principal pista de 2520x45 m², siendo máximo tipo de aeronave permitido.

Educación: En el departamento de Lambayeque, la tasa más alta de asistencia escolar en educación primaria se registró en la provincia de Chiclayo (96,3%), seguido de Lambayeque (94,8%) y Ferreñafe (92,2%). La asistencia en la zona urbana fue de 96,4% y 88,6% en el área rural de la provincia de Ferreñafe, que presenta la tasa más baja en asistencia escolar primaria. La tasa de analfabetismo en Lambayeque, según provincia Según los resultados del Censo 2007, en el departamento de Lambayeque la provincia que tiene la tasa de analfabetismo más alta es Ferreñafe (14,5%); es decir, aproximadamente 14 de cada 100 personas mayores de 14 años de edad que viven en esta provincia no saben leer ni escribir.

De igual manera, la provincia de Lambayeque presenta una tasa de analfabetismo de 9,4%, mientras que la menor tasa se observa en la provincia de Chiclayo (4,7%). La tasa de analfabetismo por área de residencia, presenta resultados diferenciados, la provincia que tiene la tasa más alta de analfabetismo en el área rural es la provincia de Ferreñafe con 26 de cada 100 habitantes que no saben leer ni escribir, seguido de Lambayeque y Chiclayo con 14 y 12 habitantes por cada 100, que no leer ni escribir. En tanto, en el área urbana la tasa más alta de analfabetismo se registra en las provincias de Ferreñafe (5,9%), Lambayeque (4,5%) y en la provincia de Chiclayo (4,2%).

Gastronomía: Entre los platos destacados están: cebiche, arroz con pato, cabrito a la chiclayana con loche (un zapallo precolombino natural de la zona), espesado de choclo molido con carne de pecho de res y arroz amarillo, carne seca, manías, batea en zarza, causa a la ferreñafana, tortilla de raya, langoraya (una variable de la tortilla de raya hecha con langostinos), pancas de liles ahumadas, pellejito de cerdo en zarza, cebiche de caballa salada, cebiche de conchitas saladas, sudado de conchitas, rellena (especie de morcilla pero de mayor tamaño y suavidad,

condimentado con hierbas y especias), chirimpico, patita de cerdo en zarza, migado, chicharrón de pescado y filetes, parihuela chiclayana.

1.1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

La Institución Educativa fue creado por Decreto Supremo N° 118 de 1,826 e inaugurado el 24 de setiembre de 1,859 y cuenta en la actualidad con 150 años de gloria que, a pesar de las limitaciones y problemas los logros han sido muy gravitantes en su desarrollo. Es cuna de ilustres personajes, unos que ofrendaron su vida en defensa de la soberanía de nuestra Patria como el Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles y otros que han sobresalido y resaltan en el desempeño de la función pública y privada.

PLANA DOCENTE Y ESTUDIANTES

Actualmente cuenta con dos niveles educativos: Nivel Primario y Nivel Secundario de Menores y la Modalidad de Jóvenes y Adultos.

-El Nivel Primario atiende los seis Grados de Estudios, del primero al sexto, a un total de 1,316 alumnos, distribuidos en 45 secciones.

-El Nivel Secundario atiende a 2,750 estudiantes distribuidos en 95 secciones, en los cinco Grados de Estudios.

-La Modalidad de Jóvenes y Adultos atiende a 15 estudiantes en Primaria, en una sección y en Secundaria a 35 alumnos en 09 secciones.

La Plana Docente está conformada por 235 profesores; 40 en el Nivel Primario, en el Nivel Secundario 183 maestros y en la Modalidad de Jóvenes y adultos 12 docentes.

El Personal Administrativo se constituye en 39. La Plana Directiva y Jerárquica la integran el Director, 05 Subdirectores, un Coordinador de Actividades y 02 Coordinadores de Orientación y Tutoría Educacional.

El Colegio Nacional de “San José” desde su creación e inauguración hasta la

fecha ha obtenido logros extraordinarios en lo académico, deportivo, artístico, cultural, competencias de Banda de Música y desfile escolar entre otros; que ni el tiempo ni el olvido de sus conspiradores osarán disminuirlo, porque el “San José” es antorcha sagrada del saber que proyecta desde siempre ese privilegio de brillantez y luz grande. “San José” es inmortal, Alma Máter y siempre Santuario del Saber, Centenario, Glorioso y Emblemático desde ayer, hoy y siempre.

Visión Estratégica del Colegio Nacional de “San José”.

“El Colegio Nacional de “San José”, en el 2021 es un moderno Complejo Educativo, Científico, Humanístico y Tecnológico cuyos egresados han logrado un desarrollo integral que les permita insertarse con éxito en el mercado laboral y en la comunidad regional y nacional en aras de promover la transformación social del país”

Misión Estratégica del Colegio Nacional de “San José”.

“El Colegio Nacional de “San José”, Alma Máter de la interculturalidad y Patrimonio Lambayecano es una Institución Educativa líder de la región que tiene como misión ofrecer servicios educativos de calidad, promoviendo una cultura de valores; utilizando tecnología, información y comunicación y aplicando modernas corrientes pedagógicas”

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

El mundo en general si bien es cierto que el siglo XX ha sido de un pleno y sostenido desarrollo en todos los campos desde la ciencia y la tecnología, hasta los estilos de vida, la cultura y la filosofía; en el siglo XXI dicho desarrollo se ha caracterizado por el afianzamiento y transformaciones de todo este proceso con el fenómeno de la globalización; de manera particular en el campo educativo, en el cual se han producido muchos cambios en los sistemas educacionales, como producto de la comunicación, la informática, etc. que han contribuido a que los conocimientos se intensifiquen, se extiendan, se especialicen

cada vez más. Aquí encontramos una simbiosis: En la medida que se producen cambios en la sociedad éstos influyen notablemente en la educación. Es decir, la tradicional misión que la sociedad había depositado en la escuela se ve afectada por cambios importantes. A pesar de que algunos consideran que a duras penas hay cambio y que todo continúa sucediendo como siempre, hay un hecho cierto: la sociedad es diferente, la escuela es diferente, los alumnos son diferentes, las familias actúan diferente, todo aquello que nos rodea va cambiando los criterios y las actitudes de las personas alterando las formas y modificando los comportamientos. Nada queda igual, los cambios se van produciendo sin pausa, de forma gradual y con extrema celeridad. En este sentido, como un resultado lógico de todo este proceso global, las instituciones educativas han sufrido mejoras y transformaciones desde las políticas educativas, paradigmas educativos, hasta los procesos de enseñanza- aprendizaje. La individualidad, la competencia, la eficiencia, la eficacia, la acreditación educativa, la calidad, entre muchos otros, son los conceptos que se impulsado con mucha fuerza y predominancia.

Es en este escenario, donde se encuentra que una de estas competencias, que cuesta estabilizar en las instituciones educativas, es el trabajo y el aprendizaje cooperativo, considerando que es una competencia que facilitará la incorporación de los docentes en los compromisos del cambio renovando de sus aspiraciones. Estabilizar la competencia de trabajo cooperativo en los centros educativos puede catalizar esta transformación, ya que esta concepción alternativa de trabajo organizacional genera oportunidades para que los docentes puedan diseñar, impulsar, implementar, y experimentar con nuevos proyectos e iniciativas, nuevas formas de aprender, de trabajar en equipo, en colectivo.

En Buenos Aires (septiembre, 1999), se desarrolló el proyecto de Actualización de Formadores de Gestión y Política Educativa cuyo objetivo central fue fortalecer la gestión de los procesos de transformación educativa en América Latina a través del trabajo cooperativo o el trabajo

en equipos en las diferentes áreas, teniendo en cuenta los recursos humanos disponibles para el trabajo. El proyecto se desarrolló en tres etapas: La etapa diagnóstica, la capacitación y la formación de directores para la gestión, y el trabajo en equipo para una educación de calidad. En dicho proyecto no sólo se destacó la importancia de las competencias, sino también se tomó en cuenta los roles esenciales del liderazgo, la comunicación, del trabajo en equipo y el manejo de conflictos en las organizaciones educativas. Estas y otras experiencias evidenciaron la necesidad y la urgencia de potenciar metodologías alternativas de gestión educativa en América Latina.

De acuerdo a Eduardo Surdo (1998), en décadas pasadas, se pensaba que el trabajo individual, solitario o grupal era suficiente para lograr el éxito en una institución educativa; es decir, no se consideraba la interacción entre los integrantes de la institución educativa, sus conflictos, sus esfuerzos cooperativos, relaciones humanas, y más aún el rol del docente en muchas instituciones educativas era pasivo e individualista. Sostiene que es imprescindible que las instituciones educativas re-creen los espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura de trabajo.

Respecto al concepto de grupo, Stephen Robbins (1996), sostiene, que grupo es la formación de dos o más individuos que interactúan y que son interdependientes, que se reúnen para conseguir unos objetivos específicos. Y por equipo entiende que es el conjunto de individuos con destrezas complementarias que se comprometen, de manera organizada, en la búsqueda de una finalidad común realizando acciones específicas y asumiendo, armoniosamente, la mutua responsabilidad. Por su parte, Ander-Egg (1997) establece la diferencia entre grupo y equipo dentro de una organización educativa; dice que, mientras el grupo actúa individualmente para compartir información y tomar decisiones sin necesidad del esfuerzo conjunto; el equipo, disfruta de una sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado y la interacción para conseguir los fines propuestos de manera conjunta y eficiente.

En el trabajo de investigación realizado por el educador Luis Guerrero Ortiz (2012) presentado en la Conferencia Gestión de Conflicto en la Institución Educativa Superior organizado por el Instituto de Formación y Desarrollo Docente de Derrama Magisterial- INFODEM, manifiesta “que las instituciones educativas de hoy necesitan abrir sus puertas de par en par y derribar los viejos muros que confinan los aprendizajes y el trabajo a una cápsula cerrada que flota por encima de la historia y no permite la formación de docentes creativos, innovadores y emprendedores, capaces de afrontar, de manera crítica y divergente, los desafíos de hoy y construir rutas originales hacia sus propias metas y hacia objetivos colectivos. Necesitamos permitir y alentar el trabajo en equipo, la investigación, la exploración del entorno, el debate de ideas, la solución de problemas en contextos reales, la autoevaluación permanente y la construcción de acuerdos en los distintos niveles de decisión, empezando por la institución educativa”. De estas ideas se infiere la pertinencia que se tiene en mejorar los sistemas de aprendizaje, en cualificarlo, es decir, de cambiar los comportamientos de trabajo individualistas por los del trabajo en colectivo, en equipo.

Reafirmando éstos conceptos, tenemos que Álvarez Fernández y Santos (1996), y Bonals (1996), consideran que el trabajo cooperativo se caracteriza por: a.- La conducción, la coordinación y el liderato. Afirman que un trabajo cooperativo no puede darse desde direcciones autocráticas, y que es difícil que un trabajo en equipo tenga lugar si no dispone de alguien que atienda las responsabilidades. b.- El trabajo cooperativo, exige que cada miembro cumpla con su razón de ser cuando cada miembro se realice gracias a los demás. La complementación humana e interpersonal. La palabra que designa la esencia de un equipo es complementariedad. En base a éstos conceptos de Álvarez Fernández y Santos (1996), y Bonals (1996) podemos inferir que la cooperación es un esfuerzo estructurado, continuo y recíproco para alcanzar un objetivo común que se manifiesta a través de diversas formas como la adaptación, la asimilación, la integración y la identificación con la organización. Las metas de los implicados han de estar muy vinculadas, de tal manera que

cada uno de ellos pueda alcanzar sus objetivos si los demás alcanzan los suyos. Como dice Deming (2000), que un sistema es una red de componentes interdependientes que trabajan juntos para alcanzar la finalidad del sistema evitando la intención de optimizar su propia producción. Considera que si no hay trabajo en equipo nos arriesgamos a que en lugar de una transformación nos encontremos con un proyecto de incoherencias, descoordinaciones y, en consecuencia, de desconexión con las tareas educativas. Afirma que organizar el equipo para que sea cooperativo es un requisito imprescindible para conseguir instituciones de calidad. No es posible tener éxito sin la ayuda de los compañeros.

1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.

El trabajo docente cooperativo de acuerdo a Delia Mercedes Vargas Vásquez (PUCP, 2010) es una de las estrategias de gestión pedagógica practicada por directivos y docentes en el quehacer de las instituciones educativas. Los equipos de trabajo docente participan en los procesos de gestión institucional, administrativa y pedagógica para mejorarlos, tanto en el proceso participativo de elaboración de los instrumentos de gestión como construcción colectiva de aspiraciones, en la visión, la misión y los valores institucionales, señalando la ruta de para promover aprendizajes de calidad de los estudiantes.

Las limitaciones a la participación de los docentes en los procesos de gestión pedagógica, influye negativamente en la calidad de los aprendizajes. En los contextos educativos actuales y en concreto de nuestra escuela pública, conviven estudiantes heterogéneos en todos los aspectos. Ajenos a esta realidad, en muchas ocasiones, nos comportamos como si tal diversidad no existiera, aplicando métodos didácticos estandarizados que consideran de igual forma y manera a todo el alumnado o grupo escolar. La diversidad es considerada, en múltiples ocasiones, como obstáculo en vez de oportunidad. Pocos docentes se plantean que las interacciones alumno-alumno y profesorado-alumnado influyen poderosamente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Si bien es cierto que el trabajo y el aprendizaje cooperativo constituyen las metodologías alternativas centradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que conciben a las interacciones entre iguales como las posibilitadoras de mejores aprendizajes; sin embargo, en el sistema educativo en el país, se mantienen los patrones tradicionales de enseñanza, traduciéndose en el hecho que los docentes y los estudiantes recurren por ejemplo, al reparto de diferentes tareas en el seno del grupo y a abordarlas fragmentariamente e independientemente, sin siquiera efectuar una puesta en común final.

El reto del profesor de secundaria, cada vez más apremiante, según Castillo y Palacios (2012) es respetar la diversidad de nuestro alumnado aprendiendo a utilizar instrumentos que permitan que estos, independientemente de sus características personales, aprendan lo más que puedan dentro de las posibilidades de cada uno. Esto supone abandonar cualquier pretensión de selección escolar, más o menos consciente, en nuestras aulas. Hoy en día, observamos problemas de convivencia escolar, casos de abandono, escasa motivación en cierta parte del alumnado, etc.; todo ello está dotando de mayor complejidad nuestra tarea docente. En este contexto, dicen Castillo y Palacios (2012), no podemos dar por sentado, sin más consideraciones, que el mero hecho de “dar la clase” produzca como consecuencia un mayor y mejor aprendizaje de nuestros alumnos/as. Al planificar las clases se debe considerar el diseño de un conjunto de estrategias que sean facilitadoras del aprendizaje y que estimulen a la reflexión docente. Como es de conocimiento público las instituciones educativas públicas por lo general se ven avasalladas sus aulas con más de 40 estudiantes por aula, siendo el profesorado desbordado por el número de estudiantes no pudiéndose asegurar razonablemente que todos los integrantes del aula hayan adquirido los conocimientos o desarrollado las habilidades objeto del trabajo áulico. Ante este escenario es que surge la necesidad de desarrollar estrategias metodológicas de trabajar en equipo con convicción formativa.

Esta desvinculación de no trabajar en equipo a nivel local ha generado como consecuencias la insuficiencia para elaborar proyectos o programas que permitan una mayor sustentación en el campo educativo y propicie la práctica de valores y las relaciones interpersonales de los agentes que orientan el sistema educativo nacional y local; ha desarrollado mayor fragmentación e individualización entre los estudiantes, no se han desarrollado valores de solidaridad entre los estudiantes, el egoísmo y la rivalidad son las determinantes en las aulas, etc.

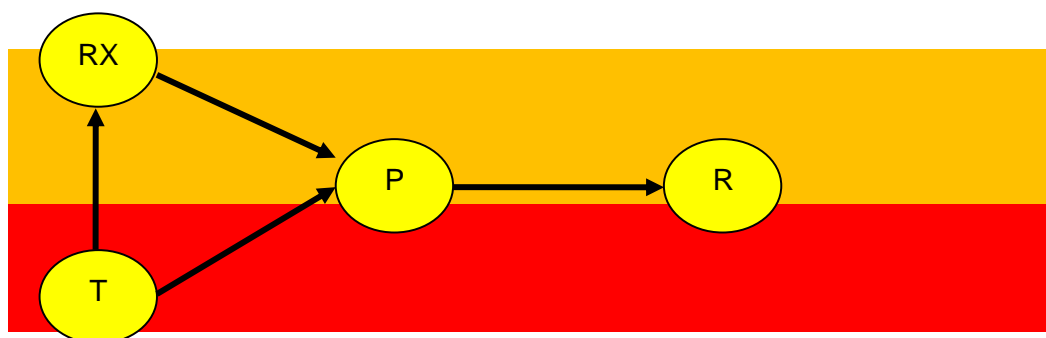
De acuerdo a nuestra observación en los docentes de la Institución educativa N° 10021 Nivel primario, Colegio Nacional “San José” encontramos que presentan las siguientes características: a.- Carencia de una cultura de trabajo en equipo, b.- carencia de metodología y técnicas para desarrollar este estilo de trabajo; c.- la falta de experiencia y actitud en los docentes de cómo orientar el trabajo en equipo en la planificación y elaboración de trabajos conjuntos en los estudiantes. d.- Asimismo se observa que los docentes carecen de habilidades para relacionarse en equipos, con la finalidad de intercambiar experiencias de trabajo y desarrollar mejores relaciones interpersonales. De otra parte, los docentes no conocen la importancia y significación que tiene el trabajar en equipo que permita una mejor comunicación, toma de decisiones, dirigir equipos y formar las relaciones amicales en cada uno de ellos.

1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en identificar las características acerca de la escasa participación en el trabajo en equipo de los docentes de la Institución Educativa

PROPOSITIVA: Porque a través de la investigación se propone una estrategia metodológica de relaciones interpersonales. La investigación se enmarca en el nivel de investigación básica, propositiva.



LEYENDA

RX: Estrategia de gestión democrático-participativo

T: Modelos teóricos

P: Trabajo cooperativo

RC: Realidad transformada propuesta.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Para esta investigación, la población está constituido por los 40 docentes de la Institución Educativa N° 10021 –Nivel primario- Colegio Nacional “San José “

Muestra: La muestra la constituyen los 40 docentes de la Institución Educativa N° 10021 –Nivel primario- Colegio Nacional “San José “

MATERIALES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos que se van a usar en el proceso de investigación serán los siguientes:

Bibliográficos. - Lo cual fue un instrumento indispensable para recolectar información sobre el trabajo en equipo en los docentes

Analítico. - Es el proceso que permitió llevar a la práctica lo planificado en diseñar: Estrategia Metodológica para mejorar el trabajo en equipo

Sintético. - Nos sirvió para las conclusiones.

TÉCNICAS

Comprendidas como aquel conjunto de procedimientos que son de utilidad para poder recopilar información, entre las técnicas a utilizar.

Técnicas de observación. - Para determinar el trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 10021 –Nivel primario- Colegio Nacional “San José “

Técnicas de campo. - Observación, encuesta, registro de observación, guía de encuesta.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para el resultado de la investigación presente objetividades, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizó el método empírico, observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Así mismo el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Estadística descriptiva. - Se empleó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética, mediana y prueba de hipótesis.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA-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 pedagógico el enfoque constructivista social; como aportes teóricos relacionados con las estrategias de gestión democrática-participativa y el trabajo cooperativo se utilizan los aportes

2.1. Fundamento pedagógico

2.1.1. El trabajo cooperativo desde el enfoque constructivista

De acuerdo a una de las tesis centrales de Lev Vygotsky, como lo son las relaciones interpersonales; cooperar, es algo que va más allá de “estar juntos y juntas”, colaborando en actividades que, muchas veces, podían ser individuales (independientemente de la conveniencia o la bondad de colaborar en este tipo de tareas). Debemos tratar de conocer qué implicaciones y fases tiene un trabajo cooperativo para que llegue realmente a ser un proyecto más compartido.

-Condiciones a tener en cuenta, secuencia y proyecto común:

En un trabajo cooperativo, bien en aula o entre el profesorado deben darse varias condiciones o pautas, algunas de las cuales podrían ser:

1º.- Conocernos. Se requiere la creación de un clima de libre expresión, confianza y escucha. Tratar de lograrlo supone que debemos dedicar a ello suficiente tiempo y esfuerzo.

2º.- Escucharnos. Debemos partir de que “nadie dice tonterías”, sino de que se hacen aportaciones que, seguramente, darán lugar a otras.

3º.- Hacer aportaciones y exponer al colectivo aquello que pensamos. La responsabilidad de aportar es de cada persona, no es de la otra, no viene “de fuera”. No podemos soslayar nuestra responsabilidad en la

implicación o no en un trabajo colectivo. Lo que habría que preguntarse, en todo caso, es en qué puedo yo cooperar. Es decir: el sentido de estar y actuar en un lugar lo creamos nosotros y nosotras, todo el mundo coopera con lo que ha trabajado antes.

4.- Saber ver y tener en cuenta las diferentes expectativas

5.- Saber acordar. Sería una de los objetivos esenciales, diferente de seguir las instrucciones que dice uno de los miembros o hacer individualmente lo que cada cual quiera. Seguir las pautas anteriores sería fundamental para este propósito.

-No es fácil llegar a acuerdos y parece conveniente fijar determinadas reglas:

1º.- Oír todas las propuestas, tratando de saber por qué la otra persona está diciendo o planteando algo.

2º.- Establecer preferencias: es más importante ser eficaz para llegar a un acuerdo, que exponer las razones y quedarse en estas como un fin. La eficacia dependerá del objetivo que se persiga. La razón, las razones que podamos tener, deben ser un instrumento que ayude a la comunicación, pero no su finalidad.

3º.-Explicitar el proyecto común: es necesario disponer de un proyecto común a desarrollar, que se convierte en el referente y en base a lo que se medirá la eficacia

4º.- Llegar a acuerdos viables en pos de ese proyecto común (el tan esperado consenso deberá transformarse muchas veces en estos).

Proceso a seguir:

Cuando queramos llevar a cabo un trabajo cooperativo, no sólo tendremos en cuenta las condiciones que deben darse tal y como hemos comentado en el apartado anterior. También será importante la secuencia que se siga en el desarrollo del mismo. Existirán diversas formas de abordar el trabajo colectivo e incluso muchas circunstancias

que harán recomendable una u otra. Aun así, lo importante será escoger, sabiendo el para qué de cada fase. Eso nos podrá ayudar a encontrar las condiciones que antes se mencionaban.

A modo de ilustración, supongamos que queremos hacer un proyecto relativo al estudio del ocio en la juventud, con un fin determinado, por ejemplo, presentarlo en la asociación de vecinos/as del barrio o el Ayuntamiento del pueblo, para que reivindique o ponga en marcha alguna actividad relativa a ello. Podríamos comenzar por poner al grupo ante la decisión de qué hacer en una tarde, en un fin de semana, podríamos organizar una visita por el barrio o pueblo para ver qué es lo que existe, etc.

La primera fase (I) es la de observación reflexiva, sobre lo vivenciado. Esta nos permitiría conocer la situación de partida, empezar a posicionarnos en qué es lo que podemos llegar a plantear de forma colectiva. Una vez vista la situación podríamos darnos cuenta de la falta, por ejemplo, de posibilidades de ocio en el pueblo o el barrio y las consecuencias que eso provoca en los jóvenes (como por ejemplo la “huida” del lugar).

La fase II es la de conceptualización abstracta. Llegaremos aquí a situar el proyecto que queremos realizar, las metas que deseamos alcanzar de forma colectiva, lo que vamos a poder transferir, exhibir hacia afuera, poner en práctica. Se trataría de definir qué vamos a pretender, caminos, concreciones, etc. En nuestro ejemplo presentar una tabla reivindicativa al alcalde o la corporación del pueblo o los pueblos, hacer una presentación pública a las organizaciones que existan en barrio o localidad, apoyar determinadas actividades, etc.

La fase final (III) sería la de la aplicación efectiva, la del desarrollo de nuestra propuesta de trabajo y/o actuación hasta el final. En nuestro ejemplo hacer el estudio y las propuestas y llegar a la presentación ante quienes hubiéramos definido o poner en marcha la actividad o las actividades a que nos habíamos comprometido.

2.2. Fundamentos teóricos

2.2.1. Las cinco disciplinas del aprendizaje de Peter Senge

Las “Cinco Disciplinas del Aprendizaje” de Peter Senge y otros, (2002: 19-22) comprende: El dominio personal, la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y pensar en sistemas; de los directores y de los docentes de la institución educativa depende el compromiso profesional para asumir una cultura de formación permanente en el ejercicio profesional. A continuación, analizaremos cada una de ellas:

a) Dominio personal: Consiste en crear una imagen coherente de su visión personal y profesional, el resultado que anhela obtener en la vida, junto con una evaluación objetiva de la actual realidad de su vida y de la profesión, para tomar mejores decisiones y alcanzar más de los resultados que busca.

b) Visión compartida: Fija un propósito común, para aprender a alimentar un sentido de compromiso con la institución educativa, desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esa meta, como miembro de una familia y como profesional de la educación miembro de un cuerpo docente.

c) Modelos mentales: busca desarrollar la conciencia de actitudes y percepciones de uno mismo y de los compañeros, para definir clara y honradamente la realidad corriente, con reflexión e investigación, hablando sin peligro y productivamente sobre temas delicados que deban ser dialogados en busca de la comprensión y el mejoramiento de los modelos.

d) Aprendizaje en equipo: Aplica estrategias para interactuar por medio del diálogo y la discusión transformando su criterio colectivo y movilizándolo sus energías para alcanzar metas comunes, desarrollando una inteligencia y capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros de la institución educativa. Se trata de

aprender en equipo para trabajar juntos y mejorar las prácticas educativas en comunidad.

e) Pensar en sistemas: Se comprenden los procesos de la interdependencia y el cambio al hacer frente con eficiencia a las fuerzas que generan las consecuencias de nuestros actos, basándose en la observación del comportamiento de la información de retorno o feedback y la complejidad. Son un apoyo las técnicas como diagramas de flujo, arquetipos de sistemas, laboratorios de aprendizaje y simulaciones, que ayudan a entender mejor lo que se quiere aprender y enseñar.

2.2.2. La Gestión Pedagógica Estratégica.

La gestión pedagógica estratégica de las instituciones educativas promueve un pensamiento sistémico capaz de articular las voluntades de los docentes para el cambio y contribuir de esta manera al desarrollo educativo institucional. M. L. Geronés y M. R. Surroca (1997) dicen que la gestión pedagógica estratégica es posible cuando desarrollamos la capacidad de trabajar en equipo, como son las habilidades comunicativas, las habilidades para tomar decisiones, las habilidades sociales para la convivencia democrática y la práctica de los valores éticos y morales.

De acuerdo a D. Guix y P. Serra (1997) la gestión pedagógica estratégica aplica el planeamiento estratégico a los procesos de gestión pedagógica. Manifiestan que la gestión pedagógica estratégica persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos.

En la dinámica del desarrollo de la gestión institucional, la cultura se presenta como variable integradora y el clima como la percepción de los procesos de gestión; cultura y clima organizativo 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. Al respecto, D. Johnson y R. Johnson (2004) afirman que la institución educativa se desarrolla como organización que aprende a través del trabajo docente en grupo. Consideran que, para una óptima gestión pedagógica estratégica, los gestores deben estar preparados para ello, reconociendo a su vez aliados en los grupos cooperativos de trabajo docente. Subrayan que, la manera de trabajar de una institución educativa depende de la manera de pensar de sus miembros.

2.2.3. Características de la gestión pedagógica estratégica.

La gestión pedagógica estratégica según R. García y R. Traver y E. Candela (2001) se caracteriza por:

a.- La centralidad de lo pedagógico: implica que los docentes deben comprender la problemática educativa para el tratamiento de las unidades, promoviendo aprendizajes y alineando a los docentes en la respuesta a las demandas por la calidad de los aprendizajes.

b.- Habilidades para tratar con lo complejo: Se plantea como respuesta a la necesidad de contar con maestros más preparados y con mejores estrategias, con una filosofía integradora de la persona y con capacidades para promover aprendizaje activo y significativo, motivación, mejor comunicación y relaciones afectivas. Las habilidades básicas para la docencia son: la definición de objetivos de aprendizaje; el diseño del plan de trabajo, la redacción de un programa de estudios, y la planeación didáctica de una unidad temática; planificar las sesiones; diseñar los instrumentos, las actividades y la evaluación de los aprendizajes; integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje

c.- El trabajo en equipo donde se desarrolle la cultura cooperativa: Como la expresión de la cultura escolar con una visión compartida de las concepciones, los principios educativos, con liderazgo y motivación para

facilitar la comprensión, planificación, acción, y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

d.- Apertura al aprendizaje y a la innovación: Construyendo una organización abierta al aprendizaje, con oportunidades para todos, capaz de investigar e innovar para el logro de metas fundamentando la necesidad de cambio

e.- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: Orientada por metas claras, visión de futuro. Enfrentando las situaciones problemáticas generando objetivos, consensos, emprendimientos y creatividad.

2.2.3.1. Planificación de la estrategia pedagógica

La planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio; permite articular el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. Para ello los docentes de la organización educativa son convocados, motivados, liderados, por los directivos de la institución para comprometerse con la axiología, la visión y la misión institucional. La planificación consiste en la formulación de estrategias para:

a-La organización del trabajo docente en equipos.

b- La equidad en la distribución y asignación de los recursos pedagógicos.

c- La comunicación oportuna y eficaz para lograr aprendizajes de calidad

Es importante la organización de un consejo educativo institucional como un órgano democrático que pueda: Realizar la gestión del recurso humano, en nuestro caso de los docentes; comunicar las políticas de la institución; dirigir y ordenar las actividades; planificar y organizar el trabajo de los docentes; evaluar y monitorear los procesos de enseñanza

y de aprendizaje a nivel general. Para todas estas actividades es pertinente el trabajo en equipo docente por área y nivel educativo, o por comisiones de trabajo docente.

2.2.3.2. Organización de la estrategia pedagógica

La organización que aprende, según Schein, (1999: 19), es un sistema organizativo que se construye mejorando y capacitando a los docentes de la institución, trabajando en equipos en la institución educativa, y resulta del proceso de gestión pedagógica estratégica. Mientras los documentos de gestión sistematizan la organización de la institución educativa, la coordinación racional de las actividades educativas es lo que define a la organización del trabajo docente. Por su parte, Álvarez, (1988: 196) sostiene que “Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación: matrículas, elaboración de informes a la UGEL; certificación, revisión y mejoramiento de instrumentos de gestión; entrando en el terreno de la ejecución.

2.2.3.3. Ejecución de la estrategia pedagógica.

es la implementación de planes y programas de estudio. Requiere de un trabajo docente coordinado para la realización de los proyectos, la implementación del plan estratégico y la ejecución de la programación curricular. Para ello es necesario: - Establecer objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos. - Coordinar las actividades educativas. “Coordinar es armonizar el esfuerzo de distintas personas que constituyen una organización compleja con los planes fijados de antemano y los recursos destinados para conseguir los objetivos”. (Alvarez, 1988: 216) - Asignar actividades, recursos, tiempos y responsables, para realizar los proyectos y programas. La ejecución curricular se vale de estrategias de aprendizaje, como el trabajo en

grupo, el cual no sólo se da con los estudiantes en el aula y en el ambiente escolar. Los docentes y directivos ponen en práctica sus habilidades, tanto personales como profesionales, para conducir al personal docente e influenciarlos creando las condiciones para el aprendizaje organizacional: “El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias personales y profesionales”. (IIPE, 2000: 29) Podemos explicar el proceso de ejecución de la siguiente manera: Al centrarse en lo pedagógico, pone atención especial al proceso de aprendizaje y enseñanza, con la mediación e intervención del docente, la participación del estudiante en actividades significativas y el tratamiento curricular de la problemática educativa. Como se requiere potenciar las facultades personales y sociales para el desarrollo de capacidades, las estrategias de aprendizaje y enseñanza deben promoverse en los docentes para que a su vez, se multipliquen en oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

Las estrategias de aprendizaje y enseñanza son un instrumento dinámico que permite potenciar capacidades personales y sociales, de los docentes, además de mejorar su desempeño profesional. Las capacidades o habilidades cognitivas permiten alcanzar un pensamiento capaz de tratar con lo complejo a partir de lo rutinario, con la finalidad de diagnosticar las dificultades en los procesos de aprendizaje, la efectividad de las estrategias, proveer los recursos didácticos y proyectarse como institución. Dándose la innovación en los grupos de trabajo docente y en las redes docentes de instituciones educativas de la comunidad, cuando se comparten y socializan las experiencias exitosas. La competencia profesional es una necesidad del sistema educativo, será posible en tanto los docentes den apertura al aprendizaje y a la innovación, y desarrollen capacidades profesionales en el aula, a través de los procesos de aprendizaje enseñanza, si éstos responden a las necesidades; cumpliendo la misión institucional. Se trata de brindar

asesoramiento y orientación profesional en el ejercicio y desarrollo de la carrera, a través de la coordinación de las actividades educativas y la integración en tareas para el perfeccionamiento docente a con un acompañamiento y monitoreo sostenido. Para poder cohesionar la cultura organizacional en la visión de futuro, la misión y los valores institucionales compartidos, se requiere de un cambio de actitud en los docentes. La decisión y el compromiso por el cambio es libre pero subjetivo y esas subjetividades precisan de capacitación, acompañamiento y monitoreo. Se requiere renovar y acoplar estructuras mentales de los docentes para superar el problema de la calidad de los aprendizajes generando consensos y emprendimiento de innovaciones pedagógicas con creatividad.

2.2.3.4. Evaluación y monitoreo de la estrategia pedagógica

La evaluación de las estrategias consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica. La evaluación forma parte del proceso de aprendizaje y de enseñanza, puede situarse como el factor motivador del aprendizaje cuando se presenta como logro esperado. Por ello, la evaluación es participativa, flexible, continua y sistemática. Recoge información sobre el proceso pedagógico, cuando el docente observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes.

La evaluación para el docente implica un proceso de reflexión, valoración, porque las decisiones que tome podrán mejorar sus estrategias, su diseño de actividades y la selección de recursos apropiados, para que los estudiantes aprendan. Además, favorece la certificación del desempeño. Se dice que la evaluación cumple fines formativos e informativos para los actores educativos. Es formativa, cuando regula los procesos de aprendizaje y enseñanza, teniendo en cuenta las necesidades, intereses, ritmos de aprendizaje y

características de los estudiantes, y los hace conscientes de sus aprendizajes, para verificar sus logros, avances, potencialidades, así como sus dificultades y errores para controlarlos y modificarlos. La finalidad informativa consiste en mantener informada a la familia y a la sociedad de los resultados académicos de los estudiantes, permitiéndoles involucrarse en acciones educativas que contribuyan al éxito de los mismos en la Institución Educativa y en su proyecto de vida, conociendo mejor sus avances, logros y dificultades.

La evaluación tiene carácter permanente porque se vale de estrategias para el seguimiento de los progresos y tropiezos de los estudiantes, con la formulación de criterios e indicadores claros en función de las capacidades previstas, para evaluar de manera efectiva. Se debe atender oportunamente a las dificultades de los estudiantes, respetando sus ritmos y estilos de aprendizaje y el docente debe revisar sus estrategias y los procesos pedagógicos. Se debe evaluar el impacto de los resultados según los indicadores de logro y tomar decisiones para aplicar las medidas de mejoramiento continuo.

En cada grado debemos lograr determinadas capacidades, conocimientos y actitudes. En cada ciclo debemos lograr competencias. En cada nivel educativo, debemos considerar el respeto por la situación de cada estudiante brindando oportunidades de evaluación y estrategias pertinentes. A los padres y madres de familia la institución educativa debe brindar el informe de evaluación en forma descriptiva, tanto del proceso de aprendizaje y como la evaluación final. La evaluación de la gestión pedagógica estratégica se da a lo largo de los procesos de planificación, ejecución y de la evaluación misma, con la revisión de los diseños, la retroalimentación y la meta-evaluación de los procesos de aprendizaje y enseñanza, para estimar los logros alcanzados. Se requiere de habilidades de pensamiento complejo de los docentes, como la observación y la reflexión. Tener en claro los 33 logros esperados para los actores, les permite anticiparse, acompañar el desarrollo de habilidades, asegurar aprendizajes.

La evaluación de los objetivos de la planificación estratégica requiere del monitoreo de los procesos de gestión. En la gestión pedagógica estratégica, la toma de decisiones es participativa, las labores son compartidas, se acompaña el desempeño individual con el monitoreo y el consejo educativo institucional evalúa. En la figura No 01, presentamos a manera de síntesis la Gestión Pedagógica Estratégica, donde se grafican los procesos analizados.

La finalidad de la gestión pedagógica estratégica es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad. De lo que se trata es que el sistema organizativo orientado al aprendizaje, sea capaz de revisar, renovar y rehacer, comprendiendo, entendiéndose y trabajando de común acuerdo, en los llamados “tres sistemas interconectados de actividad” propuestos por Senge (2002:34) “Estos sistemas -el salón de clase, la escuela y la comunidad- interactúan en formas que a veces son difíciles de ver pero que determinan las prioridades y necesidades de las personas en los tres niveles. En cualquier esfuerzo por fomentar escuelas que aprenden, los cambios sólo surtirán efecto si se verifican en los tres niveles” (Senge 2002: 24).

La comunicación entre los actores permite la interconexión de los tres niveles y la comprensión en la comunidad educativa. Además, la gestión institucional como gobierno de la escuela debe promover las condiciones necesarias para el desarrollo de estrategias y procesos que generen aprendizajes. La capacidad de gestión se traduce en la afirmación de una comunidad de aprendizaje cuyo trabajo promueve una organización democrática intercultural, integrada por redes comunicacionales. El planeamiento estratégico es su herramienta de gestión y promueve el desarrollo de capacidades profesionales, el dominio de referentes técnico-productivos sostenibles y la versatilidad en la aplicación de diversas estrategias de aprendizaje y enseñanza, con la finalidad de que los actores logren aprendizajes de calidad.

2.3. Bases conceptuales.

2.3.1. La gestión institucional

El concepto de gestión institucional tal como se lo utiliza anualmente, proviene del mundo y se añade a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar, mientras la primera se relaciona con las decisiones política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de las actividades programadas.

La gestión institucional implica impulsar la conducción escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resulta necesarios saberes, habilidades, y experiencias respecto del medio sobre lo que se pretende operar, así como las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. Según Ivancevich (1997), explica que es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

2.3.2. Gestión institucional participativa.

La gerencia publica moderna busca un estado con capacidad permanente para mejorar su gestión, sus espacios de participación y su interlocución con la sociedad, el mejoramiento continuo de la administración pública se basa entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas de gestión y en la coordinación interinstitucional que facilitan la implementación de las políticas mediante la ejecución de planes, programas y los proyectos. Con el fin de proporcionar a la ciudadanía los bienes y servicios que necesitan y de atender oportunamente sus exigencias, las entidades requieren que desde la planeación se trace el camino de la gestión institucional con principios de eficiencia y eficacia.

2.3.3. Concepto y características de los grupos

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, “Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares” (Robbins, 1999: 240). 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” (Cuenca y Carrillo, 1998: 9). La psicología social propone la siguiente definición de grupo: “... un conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social, que comparten alguna implicación emocional con respecto a la definición compartida de sí mismos, lo que les proporciona una identidad y les distingue de los miembros de otros grupos, y que alcanzan algún grado de consenso social acerca de la evaluación de su propio grupo”. (Gil y otros 2004: 85)

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” (Expósito y otros, 2005: 173). La naturaleza del grupo tiene su origen en

la organización misma de la vida como sistema, con sus respectivos niveles (Ver Figura No 03). 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.

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. "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 (lo mismo que todas las organizaciones) sufren la influencia de los modelos mentales y el tipo de relaciones que existan en el sistema en todos los ámbitos, desde el maestro y el estudiante hasta las entidades gubernamentales que las supervigilan. Si se quiere mejorar un sistema escolar, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente" (Senge y otros, 2002: 32)

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. A continuación, precisaremos aspectos relevantes del trabajo en grupo y de la dinámica grupal, para analizar luego a los grupos docentes en la institución educativa.

Para que un grupo sea considerado como tal, se requieren ciertas condiciones básicas: interdependencia, interacción e identidad. A

continuación, analizaremos cada una de ellas. (Expósito y otros, 2005: 173-174, Paez y otros, 2004: 634-635).

a) Interdependencia. El grupo supone una relación de interdependencia entre dos o más personas. La interdependencia permite la construcción de significados comunes, así como la estructura grupal con posiciones y objetivos compartidos, además de percibir que la suerte de un miembro afecta a los otros. Entonces, 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) Interacción. La interacción que se establece entre las personas del grupo implica intercambio y comunicación según la naturaleza del grupo. Interactúan en función de la pertenencia más que en forma personal. La interacción educativa potencia el desarrollo social, afectivo, intelectual, así como la adquisición de normas y roles, y la comprensión de valores culturales.

c) Identidad. El grupo proporciona identidad a quienes lo componen. 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). Compartir la tarea, realizarla y sentir la satisfacción del deber cumplido en interdependencia e interacción grupal, aporta a cada individuo identidad.

Los grupos se distinguen unos de otros, ya que poseen características particulares que los identifican, tales como: valores, habilidades, normas y roles, moral y cohesión, metas y liderazgo (Paez y otros, 2004: 28; Gil y otros, 2004: 92; Robbins, 1999: 250- 270):

a) Los miembros del grupo poseen un conjunto de valores compartidos que contribuyen al mantenimiento de una pauta de comportamiento. La

participación en el grupo afecta la evaluación de los objetos y las actitudes manifiestas ante el contexto o la cultura. El contexto da significado a los procesos grupales mientras la cultura enmarca como realidad mediadora a los valores y creencias. Las actitudes y creencias similares y la cooperación entre los miembros de un grupo son factores que facilitan y aumentan la cohesión, así como el temor ante una amenaza.

b) Los individuos que componen el grupo adquieren o desarrollan una serie de recursos y habilidades destinados a la realización de dichas actividades, siendo las fundamentales: las habilidades sociales, la comunicación y el asertividad. Las habilidades sociales previenen las deficiencias comunicativas y garantizan las óptimas relaciones con los demás. El asertividad es la habilidad social para expresarse en forma libre, directa, sincera y adecuadamente.

c) Las personas que forman parte del grupo comparten un conjunto de normas que se generan en la interacción y ejercen un efecto en la manera de actuar de cada persona. Las normas definen los roles requeridos para llevar a cabo las actividades, a la vez que cuentan con un nivel de moral suficiente como para alcanzar un cierto grado de cohesión. Las normas grupales refuerzan la adhesión a los principios compartidos.

d) Los miembros del grupo poseen una meta definida, o un conjunto de metas, que desean lograr y cuentan con el liderazgo necesario para coordinar sus recursos y sus roles en la consecución de dichas metas. Los líderes dentro de los grupos cumplen un rol y son capaces de conducir a las organizaciones para que puedan alcanzar sus objetivos.

2.3.4. Cultura colaborativa y Gestión Institucional

Para definir la cultura nos basaremos en las propuestas de Hellriegel y Slocum (2004: 378) y, Paez y otros (2004: 45), adecuadas al contexto de las instituciones educativas. La cultura es la manera como se hacen las

cosas en la institución educativa, comprende la historia, las normas, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes como grupo, la cual permanece en el tiempo. La cultura se aprende y se transmite, pero también cambia, se modifica con las nuevas experiencias. La cultura es una variable integradora de los componentes del sistema organizativo para el logro de la visión compartida y existen numerosos estudios respecto de las formas y tipos de cultura escolar. Presentamos en el Cuadro 35 No 6, el Modelo de Armengol (1999, 2001) basado en la clasificación de Tipos de Cultura de Bolívar (1993) y de Hargreaves, Mc Millan y Wignall (1992) citados por Paez y otros. Las tipologías culturales de la enseñanza se organizan de acuerdo a los siguientes criterios: finalidades/valores, currículo, asignación de tareas, intervención en la dinámica de trabajo, interacción entre profesionales, gestión de los directivos, coordinación pedagógica, innovación, conflicto, formación del profesorado y clima. Puede observarse un proceso evolutivo que va de una cultura individualista y la cultura fragmentada, hacia la cultura de la coordinación y la cultura colaborativa. La cultura colaborativa muestra la mejor manera de hacer las cosas en la institución educativa, ello depende de la gestión institucional. Más adelante veremos si prevalece la cultura de la coordinación o la cultura de la colaboración en la gestión pedagógica del trabajo docente.

Finalidades/Valores: Valores institucionales aceptados y compartidos por todos, sus acciones guardan coherencia con los valores.

Currículo: Los profesores reflexionan, planifican, preparan, evalúa todos los aspectos del currículo.

Asignación de tareas El consejo educativo decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.

Intervención en la dinámica de trabajo: Intervención activa y voluntaria de los miembros para conseguir los objetivos fijados por el centro. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación

Interacción entre profesionales: Interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo

Gestión de los directivos: La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Responsabilidades compartidas y todos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor

Coordinación pedagógica: La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Responsabilidades compartidas y todos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor. Coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian frecuentemente sus experiencias de enseñanza en aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica

Innovación: El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace del centro una organización innovadora.

Conflicto: El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.

Formación del profesorado: Aprendizaje profesional compartido. Formación basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo

Existe una estrecha relación entre el desarrollo individual, el desarrollo profesional y el desarrollo de la institución (centro educativo) en el marco de la profesionalización docente. Esto nos lleva a considerar la gran importancia que tienen en la nueva cultura profesional la relación, la convivencia y la interacción entre el profesorado, con los miembros de la comunidad educativa y con la cultura del centro. Aquí la formación tiene un gran reto, el de la participación institucional y comunitaria" (Imbernón, 1998: 79) Los docentes aprenden la cultura de mejora continua a través de la formación permanente.

2.3.5. Procesos de la dinámica grupal

La dinámica grupal docente comprende los procesos de liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Estos procesos requieren de la sinergia, entendida como la confluencia de voluntades capaz de llevar adelante una tarea común. Los efectos psicológicos y prácticos del trabajo individual aportan satisfacciones que resultan de la libre iniciativa, cuyo fin no se satisface en la individualidad, se proyectan, al descubrirse los efectos sociales, aditivos y factoriales del trabajo grupal. Cada uno de los miembros de un grupo docente tiene un conocimiento propio y construido en forma personal sobre su quehacer, su objeto de estudio. Al contrastar y socializar estos saberes se enriquecen y consolidan los aprendizajes. Además, se potencian las habilidades que favorecen los procesos de liderazgo, comunicación y la toma de decisiones. Estudios posteriores de Wright y Taylor 1994 (citado por Gil y otros, 2004: 296) desarrollan el enfoque de habilidades interpersonales o sociales aplicado al liderazgo, el cual hace referencia a las habilidades comunicativas y sociales, tema que será tratado a continuación.

Comunicación

La comunicación es el intercambio de información interpersonal, indispensable en la dinámica grupal, por ello es necesario fortalecer diversos canales de comunicación entre los miembros de la institución educativa, para asegurar el funcionamiento de los grupos. Comencemos por revisar dos dimensiones de la comunicación, la comunicación interpersonal y la comunicación intercultural; luego analizaremos las habilidades sociales y el asertividad, como facilitadores de la comunicación; y finalmente las redes de comunicación.

a) Comunicación interpersonal y comunicación intercultural:

La comunicación interpersonal docente permite el intercambio de pensamientos, actitudes, sentimientos, creencias, sucesos, entre quienes los comprenden e interpretan, intercambiando roles de emisor y de receptor. Los elementos esenciales de la comunicación interpersonal

son emisor y receptor; transmisores y receptores; mensajes y canales; significado, codificación, decodificación y retroalimentación; y los obstáculos interpersonales. Para definir los obstáculos interpersonales docentes nos basaremos en la propuesta de Hellriegel, Slocum, Woodman, (1999: 397-416):

Obstáculos interpersonales: derivan de diferencias individuales de personalidad y percepción, como rasgos de personalidad, bajo nivel de desarrollo moral y los errores de percepción

Los obstáculos a la comunicación interpersonal, en algunos casos, tienen su origen en los obstáculos directos:

- El enfoque de comunicación: asertiva, no asertiva, pasiva-agresiva y agresiva. El proceso de transmisión y recepción asertiva es el enfoque de comunicación más eficaz entre las personas.

- El ruido: cualquier interferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar.

- La semántica: los significados dados a las palabras.

- Lugares comunes: los hábitos de comunicación verbal y no verbal de una persona o más personas de una institución.

- Mentira y distorsión: se presenta con el manejo de impresiones o el consenso para influir sobre las percepciones de los receptores. Utiliza como estrategias: la zalamería (adulación, respaldo a las opiniones de otros, favores, risa excesiva frente a bromas, etc); la autoalabanza (describir los atributos personales en forma muy positiva y exagerada); y guardar las apariencias, disculpándose o justificarse.

Al comunicarnos, los docentes deberíamos filtrar la subjetividad del mensaje objetivo transmitido a través del lenguaje, sin embargo, interviene porque expresamos emociones, actitudes, ideas, argumentos, para integrarnos a un grupo, ser aceptados o rechazados. Además, informamos, compartimos la confianza, nos relacionamos socialmente, aconsejamos, comprendemos, brindamos apoyo, solicitamos ayuda y

enseñamos, etc., generando ciertos efectos, tanto en el emisor como en el receptor

Cuando se trata de la comunicación intercultural estamos hablando del intercambio comunicativo entre culturas distintas, lo cual puede generar o no, conflicto. Por ello, se reconocen ciertos factores que determinan la necesidad de reglas de comunicación intercultural. Estos factores son: la relación entre las personas que intervienen, el propósito de la comunicación y el contexto, este último de acuerdo con la ubicación y las circunstancias de la situación. Las reglas son útiles cuando conocemos la cultura y permiten sostener el intercambio comunicativo. Los docentes desarrollamos habilidades comunicativas para la comunicación intercultural.

O'Sullivan (1994), citado por Pastor y otros, señala que deben ser consideradas como mínimo, en la comunicación intercultural:

Lenguaje corporal (cómo usamos la cara y el cuerpo para comunicarnos).

- ♣ Sistemas para dirigirnos a los demás (cómo nos llamamos unos a otros).

- ♣ Aperturas y cierres (cómo empezamos y terminamos las conversaciones).

- ♣ Elección del tema de conversación (de qué hablamos).

- ♣ Ayuda y consejo (cómo interactuamos con la gente que necesita ayuda).

- ♣ Control del turno (cómo hacemos para turnarnos al hablar).

- ♣ Cantidad y estilo de conversación (cuánto debemos hablar y cómo debemos hacerlo).

- ♣ Prestar atención (cómo damos a entender que estamos escuchando).

- ♣ Disculpas (cuándo nos disculpamos y cómo lo hacemos).

- ♣ Cumplidos (cómo nos decimos cumplidos unos a otros y cómo debemos reaccionar).
- ♣ Auto-presentación (qué hacemos cuando intentamos causar una buena impresión).
- ♣ Cortesía y prestigio (qué hemos de hacer para que nos consideren educados).
- ♣ Negociación (cómo conseguimos lo que queremos y resolvemos los conflictos).
- ♣ Presentación de la información (cuál es el mejor modo de transmitir hechos y puntos de vista) (Pastor y otros, 2006: 92-93).

2.3.6. El grupo de trabajo docente

Desde la convocatoria por parte de la Dirección, el personal docente participa en la gestión pedagógica de la institución educativa con el asesoramiento de la subdirección o coordinación de nivel educativo, forman grupos de trabajo y son responsables de la planificación, ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje y enseñanza. Adicionalmente, de ser requeridos, los docentes también pueden participar en la propuesta de estrategias de gestión pedagógica, institucional y gestión administrativa en una corresponsabilidad que promueve la mejora de los procesos y estrategias.

Los docentes como grupo tienen el rol operativo en la gestión pedagógica, siendo capaces de sumar a los actores educativos en la corresponsabilidad de la educación, entendida como formación integral, humanística y científica. Los actores también han sido llamados cogestores porque comparten solidariamente el quehacer educativo. “Decimos cogestores para señalar con un término nuevo la corresponsabilidad” de los actores: docentes, estudiantes, padres de

familia... Es decir, las partes sólo existen, en su propio sentido, en el conjunto" (Capella, 1983: 697).

Los grupos docentes necesitan del diálogo y de la participación para el logro de las metas educativas y los objetivos estratégicos de la institución educativa. Los grupos de trabajo asumen una cultura escolar, en la cual la institución posee una visión compartida, facilitando procesos de comprensión, planificación, acción y reflexión acerca de lo que se quiere hacer y cómo, ya que el trabajo grupo y en redes, estructuran en los individuos y grupos, las capacidades que permitan superar el trabajo aislado y fragmentado de los docentes, para alcanzar competencia profesional colegiada. Para que el grupo funcione es imprescindible:

- a) Establecer tiempos para las reuniones.
- b) Precisar la temática y el lugar de cada reunión.
- c) Formular un plan interno de trabajo con reuniones periódicas.
- d) Organizar previamente las tareas: una agenda, la documentación pertinente, la estructura funcional que canalice la gestión participativa, la programación de la actividad, los instrumentos y métodos de evaluación del trabajo en equipo.

Tenemos que distinguir entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo. El trabajo en equipo se originó con la propuesta de calidad total, total quality management (TQM) de Deming (citado por Oswald 1996), aplicada al sistema educativo, integrando a directivos y docentes en la mejora del servicio educativo, empoderándose de la tarea, reduciendo la competencia individual, compartiendo tareas y empoderándose para mejorar el ambiente de aprendizaje:

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) señalan que para trabajar en equipo es necesario compartir tres cosas: la información, las responsabilidades y los beneficios, considera al trabajo en equipo como estrategia instrumental y añade: "Trabajo en equipo es la estrategia para crear mejores equipos: equipos del siguiente nivel" (Blanchard,

Randolph, Grazier, 2006: 15). “Utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo; aprovechan mejor el tiempo de los miembros del equipo y de su director; mejoran la productividad y la satisfacción para usted, su equipo y su organización” para usar: “su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad; la clarificación de límites para crear la libertad de actuar responsablemente; las habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.” (Blanchard, Randolph, Grazier, 2006: 16)

Los docentes comprenden la importancia del trabajo en equipo cuando constatan que “La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Senge, 2002: 20).

Muchos docentes trabajan en equipo en las instituciones educativas, sin embargo, se presentan limitaciones de tipo personal y gremial en la afirmación de la orientación por valores de los equipos de trabajo, lo que les impide desarrollar el compromiso ético-moral que se requiere para cambio en la cultura y clima organizativo institucional. “Trabajar en equipo implica procesos complejos de aprendizaje. Un equipo no se crea por mandato ni por asignación de tareas, es preciso establecer una dinámica de trabajo, usar técnicas de grupo apropiadas, construir un clima participativo, crear un entorno adecuado de confianza, libertad, responsabilidad” (Senge, 2000: 29).

Consideramos que el trabajo en equipo en nuestro medio no es suficiente, por ello proponemos aplicar el trabajo docente en grupo, una estrategia de aprendizaje, a la gestión pedagógica del trabajo docente para ser una comunidad que aprende. La dinámica de trabajo en grupo docente es una estrategia de gestión pedagógica que promueve una comunidad que aprende y la formación permanente.

Al interior del grupo docente se da una dinámica formativa, a través de las relaciones interpersonales, la participación y el diálogo. Cuando la dinámica es orientada por valores, para ser mejor persona y mejor

profesional, se cohesiona el grupo de trabajo. Además, la pertenencia del docente al grupo, constituye el referente, que ejemplifica brindar formación integral en forma intencionada, por ello son muy atractivos e influyen en el comportamiento, los valores, las creencias, las actitudes y conductas, de los estudiantes.

El grupo de trabajo docente desempeña la gestión pedagógica de la institución educativa definiendo con su quehacer, la axiología, los fines, los objetivos y las características institucionales. A continuación, precisaremos las características de los grupos de trabajo docente:

- a) Son grupos pequeños, de 5 a 7 docentes, por necesidades funcionales y de eficacia, con respecto a los objetivos. Los docentes son personas distintas que se conocen y comunican cara a cara.
- b) De interacción inmediata, los docentes establecen una estructura de relaciones mínimamente estable, o crean un conjunto de lazos de dependencia, o influencia recíproca que va creando la sensación de inclusión al grupo.
- c) Tienen metas comunes, todos sus miembros conocen los objetivos que se pretende conseguir, se sienten identificados con ellos, tienen mayor satisfacción y cohesión grupal. Tal es el caso de los grupos docentes de acuerdo al nivel educativo y área.
- d) Diferenciación de funciones y roles. La posición y rol que desempeña cada docente en un grupo es importante para el buen funcionamiento de éste y representa la verdadera riqueza del grupo. Al interior de los grupos docentes suele darse una rotación de funciones y roles que al diferenciarse, establecen normas.
- e) Aceptación de un conjunto de normas, creencias, signos, ritos, de un lenguaje común, de una cultura de la enseñanza, que vincula a los docentes con el grupo y crea orden y pertenencia. De acuerdo al tipo de pertenencia, los docentes constituyen un grupo de referencia, por su intencionalidad pedagógica y el atractivo que representan para los estudiantes, su influencia en el comportamiento, valores, creencias,

actitudes y conductas, inclusive entre colegas. Suele ser normativo y comparativo. Normativo porque media la construcción de principios, reglas, pautas, actitudes, criterios, etc. a partir de la reflexión sobre las consecuencias de las acciones y la toma de decisiones asertivas; y comparativo porque constituye criterios a partir de los cuales se establecen comparaciones, se enjuicia y valora tanto a otros docentes y/o situaciones como a sí mismo. Todo lo cual facilita la organización de los docentes y la estructuración de sus funciones. Sin embargo, la cultura de la enseñanza, como se vio en el punto correspondiente, puede presentarse desde individualista, fragmentada, antes de llegar a ser una cultura de la coordinación o una cultura colaborativa.

f) Organización y estructuras funcionales. Existen dos tipos de estructuras: una formal, descrita y asumida colectivamente en sus estatutos o normas de funcionamiento institucional y otra informal, que interactúa con la primera equilibrando el poder que concentra en sus estatutos oficiales y en sus roles institucionales. Los grupos docentes son formales porque sus estructuras y relaciones sociales constituyen elementos definidos y planificados para alcanzar los fines y objetivos institucionales. Reúnen el carácter racional, carácter planificador, carácter normativo formal y finalidad. El carácter racional porque son producto de una planificación deliberada por parte de la organización; el carácter planificador, consiste en que expresan las condiciones teóricas de las estructuras de trabajo, de comunicación y de poder; el carácter normativo formal, se refiere a que se componen de regulaciones y de prescripciones fijas que influyen sobre las personas y las situaciones; y la finalidad, porque están orientados a la consecución del objetivo u objetivos de la institución educativa. El grupo formal, a su vez, se subdivide en reglado o jerárquico, y grupo de tarea. Los directivos y coordinadores son un grupo 91 reglado o jerárquico, mientras el grupo docente es un grupo de tarea, capacitado para llevar a cabo determinada actividad o función, por ejemplo, el equipo de proyecto o asesor, la comisión, etc.

g) De carácter permanente, debido a que los docentes, como grupo colegiado, son responsables de la gestión pedagógica de la institución educativa, comparten el objetivo de realizar el proyecto institucional, participan responsablemente en los procesos de la dinámica de grupo: comunicación, liderazgo y toma de decisiones, para lograr objetivos comunes a los actores educativos, como comunidad de aprendizaje. Para ello requieren reunirse y contar con tiempos establecidos en la carga horaria. Compartir un proyecto contribuye a la socialización de los estudiantes, al establecimiento de normas para la convivencia, facilita la identidad institucional y promueve su integración. Sin embargo, existe “rotación” en los integrantes de los grupos y roles. Por lo general, la rotación es anual, dada la relación contractual del personal.

2.3.7. Sistema Organizacional Cooperativo

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.

2.3.8. El grupo de trabajo docente

Desde la convocatoria por parte de la Dirección, el personal docente participa en la gestión pedagógica de la institución educativa con el asesoramiento de la subdirección o coordinación de nivel educativo, forman grupos de trabajo y son responsables de la planificación,

ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje y enseñanza. Adicionalmente, de ser requeridos, los docentes también pueden participar en la propuesta de estrategias de gestión pedagógica, institucional y gestión administrativa en una corresponsabilidad que promueve la mejora de los procesos y estrategias.

Los docentes como grupo tienen el rol operativo en la gestión pedagógica, siendo capaces de sumar a los actores educativos en la corresponsabilidad de la educación, entendida como formación integral, humanística y científica. Los actores también han sido llamados cogestores porque comparten solidariamente el quehacer educativo. “Decimos cogestores para señalar con un término nuevo la corresponsabilidad” de los actores: docentes, estudiantes, padres de familia... Es decir, las partes sólo existen, en su propio sentido, en el conjunto” (Capella, 1983: 697). 86 Veamos la Figura No 05, cada uno de los discos del diagrama circular representa los niveles de gestión y de coordinación, caracterizados por la cogestión o corresponsabilidad de cada grupo de trabajo. Al centro veremos a la entidad promotora, la dirección y la administración; le sigue el consejo educativo, las subdirecciones o coordinaciones de los niveles educativos; luego los tutores y docentes; los estudiantes, padres y madres de familia y comunidad, beneficiarios del servicio educativo.

Los docentes en la institución educativa forman grupos de trabajo anuales según el nivel educativo, la área y el grado y ciclo de estudios al que se integren. También pueden conformar grupos y comisiones según el plan anual de trabajo, los programas, las actividades y los proyectos, al ser convocados por la dirección, la subdirección o la coordinación de nivel y la coordinación de área. Como ejemplo, se pueden formar los siguientes grupos en la institución educativa:

La temporalidad de los grupos docentes depende de la función asignada según los instrumentos de gestión de acuerdo al establecimiento de las metas y objetivos colectivos resultado de la participación: “Estas metas deberán ser elaboradas por el cuerpo docente en su conjunto, con

participación de la comunidad escolar; deben ser compartidas con todos, lo que significa que todos persiguen las mismas metas, construidas colectivamente. Es importante no sólo elaborar un plan colectivo, sino que es fundamental impulsarlo, es decir, lograr que las metas que se proponen se hagan realidad.” (Machado, 2001) Los grupos docentes necesitan del diálogo y de la participación para el logro de las metas educativas y los objetivos estratégicos de la institución educativa. Los grupos de trabajo asumen una cultura escolar, en la cual la institución posee una visión compartida, facilitando procesos de comprensión, planificación, acción y reflexión acerca de lo que se quiere hacer y cómo, ya que el trabajo grupo y en redes, estructuran en los individuos y grupos, las capacidades que permitan superar el trabajo aislado y fragmentado de los docentes, para alcanzar competencia profesional colegiada.

Para que el grupo funcione es imprescindible:

- a) Establecer tiempos para las reuniones.
- b) Precisar la temática y el lugar de cada reunión.
- c) Formular un plan interno de trabajo con reuniones periódicas.
- d) Organizar previamente las tareas: una agenda, la documentación pertinente, la estructura funcional que canalice la gestión participativa, la programación de la actividad, los instrumentos y métodos de evaluación del trabajo en equipo.

Tenemos que distinguir entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo. El trabajo en equipo se originó con la propuesta de calidad total, total quality management (TQM) de Deming (citado por Oswald 1996), aplicada al sistema educativo, integrando a directivos y docentes en la mejora del servicio educativo, empoderándose de la tarea, reduciendo la competencia individual, compartiendo tareas y empoderándose para mejorar el ambiente de aprendizaje:

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) señalan que para trabajar en equipo es necesario compartir tres cosas: la información, las responsabilidades y los beneficios, considera al trabajo en equipo como

estrategia instrumental y añade: “Trabajo en equipo es la estrategia para crear mejores equipos: equipos del siguiente nivel” (Blanchard, Randolph, Grazier, 2006: 15). “Utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo; aprovechan mejor el tiempo de los miembros del equipo y de su director; mejoran la productividad y la satisfacción para usted, su equipo y su organización” para usar: “su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad; la clarificación de límites para crear la libertad de actuar responsablemente; las habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.” (Blanchard, Randolph, Grazier, 2006: 16) Los docentes comprenden la importancia del trabajo en equipo cuando constatan que “La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Senge, 2002: 20). Muchos docentes trabajan en equipo en las instituciones educativas, sin embargo, se presentan limitaciones de tipo personal y gremial en la afirmación de la orientación por valores de los equipos de trabajo, lo que les impide desarrollar el compromiso ético-moral que se requiere para cambio en la cultura y clima organizativo institucional. “Trabajar en equipo implica procesos complejos de aprendizaje. Un equipo no se crea por mandato ni por asignación de tareas, es preciso establecer una dinámica de trabajo, usar técnicas de grupo apropiadas, construir un clima participativo, crear un entorno adecuado de confianza, libertad, responsabilidad” (Senge, 2000: 29). Consideramos que el trabajo en equipo en nuestro medio no es suficiente, por ello proponemos aplicar el trabajo docente en grupo, una estrategia de aprendizaje, a la gestión pedagógica del trabajo docente para ser una comunidad que aprende. La dinámica de trabajo en grupo docente es una estrategia de gestión pedagógica que promueve una comunidad que aprende y la formación permanente.

Al interior del grupo docente se da una dinámica formativa, a través de las relaciones interpersonales, la participación y el diálogo. Cuando la dinámica es orientada por valores, para ser mejor persona y mejor profesional, se cohesiona el grupo de trabajo. Además, la pertenencia

del docente al grupo, constituye el referente, que ejemplifica brindar formación integral en forma intencionada, por ello son muy atractivos e influyen en el comportamiento, los valores, las creencias, las actitudes y conductas, de los estudiantes. El grupo de trabajo docente desempeña la gestión pedagógica de la institución educativa definiendo con su quehacer, la axiología, los fines, los objetivos y las características institucionales. A continuación, precisaremos las características de los grupos de trabajo docente:

- a) Son grupos pequeños, de 5 a 7 docentes, por necesidades funcionales y de eficacia, con respecto a los objetivos. Los docentes son personas distintas que se conocen y comunican cara a cara.
- b) De interacción inmediata, los docentes establecen una estructura de relaciones mínimamente estable, o crean un conjunto de lazos de dependencia, o influencia recíproca que va creando la sensación de inclusión al grupo.
- c) Tienen metas comunes, todos sus miembros conocen los objetivos que se pretende conseguir, se sienten identificados con ellos, tienen mayor satisfacción y cohesión grupal. Tal es el caso de los grupos docentes de acuerdo al nivel educativo y área.
- d) Diferenciación de funciones y roles. La posición y rol que desempeña cada docente en un grupo es importante para el buen funcionamiento de éste y representa la verdadera riqueza del grupo. Al interior de los grupos docentes suele darse una rotación de funciones y roles que al diferenciarse, establecen normas.
- e) Aceptación de un conjunto de normas, creencias, signos, ritos, de un lenguaje común, de una cultura de la enseñanza, que vincula a los docentes con el grupo y crea orden y pertenencia. De acuerdo al tipo de pertenencia, los docentes constituyen un grupo de referencia, por su intencionalidad pedagógica y el atractivo que representan para los estudiantes, su influencia en el comportamiento, valores, creencias, actitudes y conductas, inclusive entre colegas. Suele ser normativo y comparativo. Normativo porque media la construcción de principios, reglas, pautas, actitudes, criterios, etc. a partir de la

reflexión sobre las consecuencias de las acciones y la toma de decisiones asertivas; y comparativo porque constituye criterios a partir de los cuales se establecen comparaciones, se enjuicia y valora tanto a otros docentes y/o situaciones como a sí mismo. Todo lo cual facilita la organización de los docentes y la estructuración de sus funciones. Sin embargo, la cultura de la enseñanza, como se vio en el punto correspondiente, puede presentarse desde individualista, fragmentada, antes de llegar a ser una cultura de la coordinación o una cultura colaborativa.

- f) Organización y estructuras funcionales. Existen dos tipos de estructuras: una formal, descrita y asumida colectivamente en sus estatutos o normas de funcionamiento institucional y otra informal, que interactúa con la primera equilibrando el poder que concentra en sus estatutos oficiales y en sus roles institucionales. Los grupos docentes son formales porque sus estructuras y relaciones sociales constituyen elementos definidos y planificados para alcanzar los fines y objetivos institucionales. Reúnen el carácter racional, carácter planificador, carácter normativo formal y finalidad. El carácter racional porque son producto de una planificación deliberada por parte de la organización; el carácter planificador, consiste en que expresan las condiciones teóricas de las estructuras de trabajo, de comunicación y de poder; el carácter normativo formal, se refiere a que se componen de regulaciones y de prescripciones fijas que influyen sobre las personas y las situaciones; y la finalidad, porque están orientados a la consecución del objetivo u objetivos de la institución educativa. El grupo formal, a su vez, se subdivide en reglado o jerárquico, y grupo de tarea. Los directivos y coordinadores son un grupo reglado o jerárquico, mientras el grupo docente es un grupo de tarea, capacitado para llevar a cabo determinada actividad o función, por ejemplo el equipo de proyecto o asesor, la comisión, etc.
- g) De carácter permanente, debido a que los docentes, como grupo colegiado, son responsables de la gestión pedagógica de la institución educativa, comparten el objetivo de realizar el proyecto

institucional, participan responsablemente en los procesos de la dinámica de grupo: comunicación, liderazgo y toma de decisiones, para lograr objetivos comunes a los actores educativos, como comunidad de aprendizaje. Para ello requieren reunirse y contar con tiempos establecidos en la carga horaria. Compartir un proyecto contribuye a la socialización de los estudiantes, al establecimiento de normas para la convivencia, facilita la identidad institucional y promueve su integración. Sin embargo, existe “rotación” en los integrantes de los grupos y roles. Por lo general, la rotación es anual, dada la relación contractual del personal.

La dinámica participativa de los grupos construye la vida institucional. “La vida en la institución educativa está estructurada sobre el funcionamiento del grupo humano, de tal forma que podemos afirmar, sin riesgo a equivocarnos, que parte del éxito y calidad en el trabajo de todo colectivo depende del rendimiento de los distintos grupos” (Alvarez, 1988: 69). La dinámica de cada grupo es distinta, según las peculiaridades de cada uno de los docentes y las características del grupo. Su efectividad depende del grado de comunicación, del liderazgo y de tomar la decisión por el mejoramiento continuo. A continuación, trataremos aspectos relacionados a los grupos cooperativos como estrategia para la gestión pedagógica del trabajo docente.

2.3.9. 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. “... 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, 1999: 190). Puede decirse que hay unidad de criterio en lo que se quiere lograr. Estamos de acuerdo con Imbernón

cuando prefiere “el término cooperación, al considerar 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) Johnson, Johnson & Smith (1997) con su propuesta de trabajo cooperativo, destaca los elementos del trabajo y sus logros, enunciados como “The Research Promise”, traducido “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. Presentamos a continuación “The Basic Elements of Cooperative Teams are positive interdependence, individual accountability, face to face promotive interaction, interpersonal and small group skills, group processing” (Johnson, Johnson & Smith, 1997: 11-13). Los grupos cooperativos se caracterizan por: la interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades sociales y el procesamiento grupal (Johnson y Johnson, 1991: 441-450; Guevara, 2001:16).

- 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:

Quién necesita más asistencia, soporte y ánimo para completar la tarea y 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. Interacción social e intercambio verbal 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.

2.3.10. 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; 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. A modo de síntesis, el aporte de los autores, quienes señalan que el trabajo cooperativo responde a 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

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. La orientación del comportamiento grupal por valores nos lleva a considerar la necesidad de institucionalizarlos. Lo cual requiere de un proceso participativo que consta, como ya se ha visto, de tres fases (Blanchard y O'Connor, 1997: 39), que analizaremos con mayor detalle a continuación:

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. 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" (Khadem, 2002: 1). 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 101 identidad, consenso social y reflexión sobre la práctica, formándose para ser mejores personas.

2.3.11. 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, como ya se ha visto (García y Navarro, 2007: 32). Además, la dinámica grupal en un sistema organizacional cooperativo, se sustenta en las normas, los valores y patrones de comportamiento, es decir en la cultura profesional de los docentes. Hemos encontrado que se da un proceso constructivo en el proceso de integración de los docentes a partir de la cultura individualista, pasando por una cultura fragmentada, luego por la cultura de la coordinación hasta practicar una cultura colaborativa, de acuerdo al modelo de 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.

2.3.11.1. 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. 102

- 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.

2.3.11.2. 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.
- Formación profesional de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Actitud positiva y de motivación al interior de los grupos de trabajo en perspectiva de mejorar el nivel de calidad de la institución.

2.3.11.3. 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.
- 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

2.3.12. Los grupos docentes cooperativos.

Los grupos docentes cooperativos son profesionales de la educación cuya dinámica grupal se establece en el sistema organizacional cooperativo de la institución educativa, 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.

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. 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: "... 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 autoconcepto más positivo, un mayor repertorio de conductas de cooperación social, la formación de actitudes prosociales y un incremento de comportamientos preacadémicos (Roca y Martínez, 1997). Como afirma Ovejero (1996), el trabajo cooperativo supone un buen ejemplo de lo que debería ser un modelo de planificación de procesos sociales en la aplicación de la Psicología Social al desarrollo y a la mejora de las actuales prácticas educativas". (Gil y otros, 2004: 399)

En la práctica, la cooperación entre docentes es desplazada por la ética liberal, de la misma manera como ocurre con los estudiantes. La competitividad evidencia la falta de tradición colaborativa en la gestión pedagógica del proceso de trabajo – enseñanza, y la existencia en las instituciones educativas de estructuras organizativas que dificultan la cooperación. En ese sentido, “debemos promover dentro de un marco colaborativo, la individualidad que aporta la iniciativa y la fuerza creativa de los profesores” (López, 2008: 15), para promover los valores éticos.

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 atractivos e influyen 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” (Alvarez, 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. 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. Reúnen las siguientes características

- a) Proyectos comunes: metas y objetivos. Definirlos y asumirlos, teniendo en cuenta: Interdependencia positiva, de metas, recursos y roles; interacción colegial, donde se implican en un diálogo sobre la práctica; reciprocidad positiva; 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 107 organización, como la seguridad en las discusiones, los debates o experimentaciones; y las referidas al tipo de grupo en el que se trabaja –de nivel, interdisciplinaria o áreas-, a la disponibilidad de tiempo o la posibilidad de líderes que promuevan las interacciones.
- 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.

- g) La cultura profesional en el marco de la educación en derechos humanos, con actitud abierta al diálogo y democrática.

Los grupos docentes cooperativos construyen una cultura colegiada capaz de dar respuesta en el día a día a la necesidad de “un modelo educativo coherente apoyado por todo el centro, la paulatina construcción de una democracia participativa real en los centros escolares, el hecho de que las escuelas aprendan y del avance conjunto de la institución escolar hacia la innovación y el cambio” (López, 2008: 50). Teniendo en cuenta lo siguiente:

- La organización del currículo en ciclos exige la coordinación del profesorado que imparte una etapa.
- Numerosos objetivos y destrezas curriculares de un nivel deben ser trabajados por todo el profesorado del mismo.
- Todos los profesores de un equipo docente deben trabajar sobre cada uno de los estudiantes que constituyen en sí mismos una unidad de trabajo y deben ser tratados coherentemente.
- Los contenidos que se enseñan deben estar coordinados para que la cultura que se imparte resulte integrada y sus componentes, relacionados.
- El carácter secuencial del currículo exige la coordinación de los profesores dentro del curso, ciclo, etapa, etc.
- Numerosas actividades y estrategias necesarias para la educación de los estudiantes sobrepasan el ámbito de un área concreta, así ocurre con las actividades extraescolares, culturales, etc.
- Decisiones colectivas y consensuadas del equipo docente para crear un ambiente de trabajo adecuado

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; intragrupal, al interior del grupo; intergrupala, de los grupos entre sí, tendiendo redes. La dinámica grupal favorece el establecimiento de redes que resultan de los procesos de comunicación, de liderazgo y toma de decisiones, cuya finalidad es construir juntos la cultura institucional. “Una cultura, por tanto, que depende de las personas que la integran que son quienes la perciben, la crean y por la que son diferentes, únicas, unas escuelas de otras” (Lorenzo, 1999: 19). Los grupos docentes en la institución educativa perciben y recrean la cultura institucional en la gestión pedagógica de los aprendizajes de los estudiantes, pudiendo identificarse las siguientes etapas en el desarrollo de los grupos docentes:

- a) Formación, estructura y liderazgo de los grupos docentes.
- b) Resolver la resistencia a la integración y asumir los roles en el grupo.
- c) Establecimiento de normas y vínculos que le den cohesión, identidad y camaradería.
- d) Desempeño funcional de los grupos docentes.
- e) Suspensión o movimiento del personal docente de acuerdo al año lectivo y el informe de gestión anual. 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.

Esta orientación debería tomar en cuenta, como ya se ha visto en lo referido al origen y formación de los grupos, las necesidades y los sentimientos de los docentes al interior de los grupos. En lo que se refiere a la comunicación de los grupos docentes en la institución educativa, debe ser recreada y fortalecida estableciendo claramente canales y medios.

2.3.13. La gestión pedagógica

I. 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: ¿Qué hacer?, ¿cómo hacerlo? y ¿con quién y dónde hacerlo? (Alvarez, 1988: 196-205). Analicemos cada una de ellas 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, el CV, 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, promotoría 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. Están conformadas por profesionales técnicos o especialistas en currículum. Una vez organizado el grupo de trabajo docente pasaremos a analizar los procesos de gestión pedagógica en los que intervienen.

II. 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.
- c) Seleccionan las actividades, las tareas y establecen funciones. - Toman decisiones sobre las estrategias.
- d) Eligen personas implicadas y responsables en la gestión pedagógica.
- e) Asignan de 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).
- f) 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. Contiene: Resumen de 3

o 4 problemas; descripción de objetivos específicos; tareas, estrategias, personas implicadas, recursos y medios; personal responsable; cronograma de objetivos.

III. 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. 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. El coordinador en las reuniones sigue las pautas acordadas en el grupo 114 directivo, debe resumir el proceso de discusión, armonizar las propuestas o alternativas, motivar el consenso. Una vez coordinadas las actividades se procede a la ejecución. “La función de ejecución implica dirigir el proceso de una actividad, tomar decisiones, impartir instrucciones, realizar tareas tendentes a la puesta en práctica de lo acordado, aplicar los recursos disponibles, solucionar los problemas que surjan de forma imprevista y que obstaculicen el desarrollo de la planificación” (Alvarez, 1988: 255). Comprende el funcionamiento de la institución educativa, contrastando la realidad con lo planificado. La función ejecutiva recae en la dirección, apoyado por el grupo directivo, la subdirección y los grupos de trabajo docente, con quienes ha coordinado todo el proceso de gestión. Los pasos en el proceso de ejecución son: el feed-back informativo entre el coordinador, o responsable del proyecto y programa a ejecutar y sus colaboradores de grupo; la previsión y aplicación de recursos; y la toma de decisiones. 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, el capital simbólico, la inclusión/exclusión, los incentivos económicos, los incentivos profesionales, 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 redundando 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 115 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.

IV. Monitoreo y Evaluación

Comprende las estrategias de monitoreo y de evaluación de los procesos de gestión pedagógica en aula. El monitoreo es llevado a cabo por el grupo directivo, integrado subdirector o coordinador, o de 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. 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. En conclusión, Monitoreo y Evaluación son procesos formativos que se dan en la gestión pedagógica de los grupos de trabajo docente cooperativos:

- a) Se monitorea los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la gestión pedagógica.
- b) Se evalúa por criterios e indicadores, los aprendizajes de los estudiantes, las actividades, el uso de los recursos y la competencia de los docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje. La funcionalidad de la planificación, ejecución y evaluación, requieren, insistimos de la participación y el diálogo democráticos para lograr consensos en los grupos de trabajo docente. Como miembros de un grupo, los docentes se relacionan a su vez con otros grupos, por ejemplo, con los padres y madres de familia, con los estudiantes, con quienes comparten acuerdos y la elaboración de los documentos de gestión, elaborados en una dinámica participativa caracterizada por un liderazgo pedagógico, la comunicación y la toma decisiones por consenso. Debemos reconocer que los docentes de la institución educativa tienen actitudes y valores personales que contrastan al interior de sus grupos

CAPÍTULO III

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.

Cuadro N° 01

Desarrollo De Habilidades Prosociales De Los Docentes

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
¿Para analizar y sintetizar un texto considera que hacerlo en equipo es ideal?	07	17	04	10	29	72	40	100
¿Para integrarse al grupo de docentes y trabajar adecuadamente en equipo tiene usted dificultades?	11	27	13	32	16	40	40	100
Considera que el aporte de los demás integrantes del grupo de sus colegas docentes es sumamente importante para él	22	55	04	10	14	35	40	100
Interactúa con sus compañeros docentes para sacar los trabajos adelante.	10	25	12	30	18	45	40	100
Hace su exposición adecuadamente ante los demás docentes cuando le corresponda su turno.	19	47	16	40	05	12	40	100

Fuente: Elaborado por el autor

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados el 72% considera que no acostumbra a analizar y sintetizar la información proporcionada por el autor de un texto.

- El 40% de los docentes no tiene problemas para integrarse al grupo y trabajar adecuadamente. En cambio, el 53% siempre tienen problemas para ello.
- El 55% de los docentes considera siempre que el aporte de los demás integrantes del grupo es sumamente importante para él. En cambio, el 10% no piensa así.
- El 45% no le gusta interactuar con sus compañeros para sacar los trabajos adelante. En cambio, el 25% de los encuestados que asume que siempre considera que interrelacionarse con los demás es importantes.
- El 47% siempre hace su exposición cuando le corresponda su turno. En cambio, el 12% no considera oportuno la espera.

Cuadro N° 02

Desarrollo Actitudinal De Los Docentes

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Considera usted que sus actividades diarias en el aula, lo hace con responsabilidad y Honestidad	12	30	14	35	14	35	40	100
Asume usted que tiene paciencia con sus compañeros docentes en sus relaciones interpersonales y laborales.	06	15	11	27	23	57	40	100
Se siente bien cuando trabaja en grupo	08	20	10	25	22	55	40	100
Expone sus ideas y sus creencias a pesar de las opiniones contrarias.	07	17	07	17	26	65	40	100

Fuente: Elaborado por el autor

INTERPRETACIÓN

- Del total de docentes encuestados el 35% asume que sus actividades diarias en el aula, no las hace con responsabilidad y Honestidad, a ello se complementa el otro 35% que asume que a veces realiza tal acción. Esa posición actitudinal responde a que desconfía de la honestidad de los demás.
- El 57% asume que no tiene paciencia con sus colegas docentes. Se irrita con los demás. Solo el 27% asume siempre la actitud de tener paciencia ante sus compañeros.
- El 55% considera que no se siente bien o a gusto cuando trabaja en grupo. Solo el 25% asume que si se siente bien.
- Ante la pregunta de si expone sus ideas y sus creencias a pesar de las opiniones contrarias. El 65% responde negativamente. Solo el 17% asume positivamente la respuesta.

Cuadro N° 03

DESARROLLO DE LA HABILIDAD PROSOCIAL DE LA COOPERACIÓN

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Colabora con sus colegas docentes para la búsqueda de soluciones a los problemas comunes.	11	27	11	27	18	45	40	100
Participa voluntariamente en las actividades de la institución así como en las que se desarrollan en el aula.	12	30	09	22	19	47	40	100
Se identifica con el lema "entre todos todo es más fácil".	12	30	07	17	21	52	40	100
Cuando trabaja en grupo se da íntegro al trabajo y coopera con el equipo	07	17	07	17	26	65	40	100
Colabora con sus compañeros docentes en las actividades de clase	11	27	09	22	20	50	40	100
Comparte con sus compañeros docentes sus conocimientos.	12	30	09	22	19	47	40	100

Fuente: Elaborado por el autor

INTERPRETACIÓN:

- Del total de docentes encuestados, el 45% respondió que nunca colabora con sus compañeros para la búsqueda de soluciones a los problemas comunes. En cambio, sólo el 27% de los encuestados asumió que siempre lo hace.
- El 47% no le gusta participar voluntariamente en las actividades que se desarrollan en el aula. En cambio, el 30% asumió que siempre hace tal acción.
- El 52% no se identifica con el lema "entre todos todo es más fácil". Solo el 30% asumió que si considera tal lema como significativo.
- El 65% cuando trabaja en grupo no se da íntegro al trabajo y no coopera con el equipo
- El 50% no le agrada colaborar con sus compañeros en las actividades de clase. Solo 27% siempre lo hace.
- El 47% no le gusta compartir con sus compañeros sus conocimientos. Solo el 30% siempre hace tal acción.

3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA.

ESTRATEGIAS DE GESTION DEMOCRÁTICA - PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL ESTILO DE TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10021, NIVEL PRIMARIO, COLEGIO NACIONAL “SAN JOSÉ”.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo denominado “Estrategias de gestión democrática-participativa para mejorar el estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 10021, nivel primario, Colegio Nacional “San José” tiene el propósito de aportar al docente estrategias concretas que necesita para comenzar a aplicar el trabajo cooperativo, o bien para mejorar su actual empleo de esta importante herramienta didáctica. El “taller sobre aprendizaje cooperativo” que es nuestra propuesta, le permitirá al docente alcanzar varias metas. En primer lugar, elevar el rendimiento de todos sus alumnos. En segundo lugar, establecer relaciones interpersonales positivas entre los alumnos. En tercer lugar, proporcionar a los alumnos las experiencias que necesitan para lograr un saludable desarrollo social, psicológico y cognitivo. Con el aprendizaje cooperativo, el docente pasa a ser un ingeniero que organiza y facilita el aprendizaje en equipo, en lugar de limitarse a llenar conocimientos las mentes de los alumnos. Desde nuestra perspectiva, consideramos que el rol del docente es multifacético: explicar a los alumnos la tarea, supervisar el trabajo de los equipos, evaluar el nivel de aprendizaje de los alumnos y alentarlos a determinar con qué eficacia están funcionando sus grupos de aprendizaje. Como veremos más adelante los elementos básicos que hacen que los equipos sean realmente cooperativos son: la interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción personal, la integración social y la evaluación grupal.

I. Fundamentos

Desde la concepción del constructivismo social, y específicamente de las relaciones interpersonales de Lev Vygotsky (1981) las relaciones interpersonales se sustentan en las actitudes, en las emociones, sentimientos y valores que son impregnados a través de la interacción social. Dentro de este conjunto de comportamientos sociales, grupales, está la cooperación, la colaboración entre las personas, que responde a una actitud, a emociones, sentimientos ancestrales, desde que el hombre desarrolló sus capacidades a través del trabajo natural, social en la época primitiva.

En un trabajo cooperativo, en el campo educativo, bien en aula o entre el profesorado, partiendo de las características del trabajo cooperativo, deben darse varias condiciones o pautas, algunas de las cuales podrían ser:

- a) Conocerse; cuya base la libre expresión, la confianza, la escucha.
- b) el hacer aportaciones y exponer al colectivo aquello que pensamos. Aquí la responsabilidad de aportar es de cada persona, no es de la otra, no viene “de fuera”. Lo que se pregunta, en todo caso, es, en qué puedo yo cooperar.
- c) Saber, ver y tener en cuenta las diferentes expectativas, es decir, no caer en el ego;
- d) Saber acordar, es uno de los objetivos esenciales, diferente de seguir las instrucciones que dice uno de los miembros o hacer individualmente lo que cada cual quiera.
- e) Oír todas las propuestas, tratando de saber por qué la otra persona está diciendo o planteando algo;
- f) Establecer preferencias, es decir, que es más importante ser eficaz para llegar a un acuerdo, que exponer las razones y quedarse en estas como un fin. La eficacia dependerá del objetivo que se persiga. La razón, las razones que podamos tener, deben ser un instrumento que ayude a la comunicación, pero no su finalidad.
- g) Explicitar el proyecto común considerando que es la base a lo que se medirá la eficacia.

A estos fundamentos se complementan los aportes de Senge (2002) con su planteamiento teórico de las cinco disciplinas del aprendizaje. En su planteamiento considera cinco aspectos centrales en el trabajo cooperativo:

El dominio personal, la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y pensar en sistemas; de los directores y de los docentes de la institución educativa.

- a) El dominio personal según Senge consiste en crear una imagen coherente de su visión personal y profesional, el resultado que anhela obtener en la vida;
- b) La visión compartida: Fija un propósito común, para aprender a alimentar un sentido de compromiso con la institución educativa, desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esa meta, como miembro de una familia y como profesional de la educación miembro de un cuerpo docente.
- c) Los modelos mentales, que buscan desarrollar la conciencia de actitudes y percepciones de uno mismo y de los compañeros;
- d) El aprendizaje en equipo que aplica estrategias para interactuar por medio del diálogo y la discusión transformando su criterio colectivo y movilizand sus energías para alcanzar metas comunes, desarrollando una inteligencia y capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros de la institución educativa. Se trata de aprender en equipo para trabajar juntos y mejorar las prácticas educativas en comunidad.
- e) Pensar en sistemas, es decir, se comprenden los procesos de la interdependencia y el cambio al hacer frente con eficiencia a las fuerzas que generan las consecuencias de nuestros actos. Constituyen un apoyo las técnicas como diagramas de flujo, arquetipos de sistemas, laboratorios de aprendizaje y simulaciones, que ayudan a entender mejor lo que se quiere aprender y enseñar.

II. Objetivos de la Investigación

General.

Proponer una estrategia metodológica organizativa de estilo, procesos y dinámica de gestión pedagógica al interior de los grupos docentes para mejorar el estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 10021, del nivel primario, del colegio nacional “San José” de la ciudad de Chiclayo.

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar las dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes en la institución educativa.
2. Plantear una estrategia que desarrolle el sistema organizativo y el estilo de gestión pedagógica al interior de los grupos docentes de la institución educativa.
3. Proponer una estrategia metodológica de gestión pedagógica a fin de desarrollar del trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa.

Con el primer objetivo: Se diagnostica los logros y dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes en la institución educativa a partir de los datos obtenidos.

Con el segundo objetivo: Se busca establecer la estrategia a seguir para caracterizar y desarrollar el sistema organizativo institucional y el estilo de gestión pedagógica de la institución educativa. En la caracterización del sistema organizativo se describe la política institucional, la estructura organizativa, la cultura y el clima organizativo, teniendo en cuenta los procesos de la dinámica grupal: la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. En la caracterización del estilo de gestión se busca definir el estilo de gestión del director, del coordinador de Primaria, y el estilo de gestión de los docentes para generalizar el

estilo de gestión de la institución educativa. Interesa describir el sistema organizativo y el estilo de gestión de la institución educativa, según lo que se “dice” en los documentos de gestión, como la percepción de lo que se “hace” en cada grupo de trabajo docente para analizar la gestión pedagógica del trabajo docente.

El tercer objetivo se orienta a proponer una estrategia metodológica de gestión pedagógica del trabajo cooperativo docente. Para ello se consideran los procesos de gestión pedagógica: planificación curricular en equipo, organización del equipo docente, ejecución curricular en equipo, evaluación de la programación curricular en equipo y valoración del trabajo en equipo; así como, la dinámica, los procesos y los niveles de cooperación de trabajo docente.

III. Metodología

La muestra está formada por los 40 docentes de la Institución Educativa N° 10021, del nivel primario, del colegio nacional “San José” de la ciudad de Chiclayo.

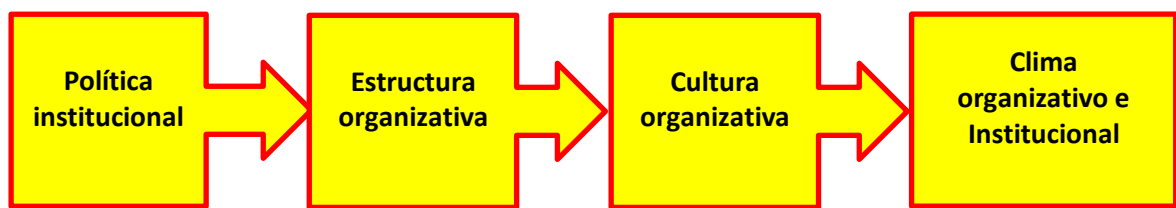
Primera Unidad de Análisis: Sistema organizativo

La presente investigación tiene como actores a los docentes del nivel primario, del colegio nacional “San José”. El trabajo en los docentes forma parte de la estrategia de gestión pedagógica de la institución educativa. De acuerdo a los planteamientos de Delia Mercedes Vargas Vásquez (PUCP, 2010) durante el proceso de gestión pedagógica se debe considerar el trabajo de planificación en equipo; la ejecución y la evaluación del trabajo en equipo de las actividades educativas que los docentes desarrollan en la institución.

Para ello Delia Mercedes Vargas Vásquez (PUCP, 2010) considera elemental plantear las interrogantes:



Para ello se debe caracterizar el análisis del 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. Comprende aspectos institucionales como el reconocimiento, la formación del profesorado, el desarrollo profesional, la infraestructura y recursos. Está en relación con el dominio personal de Senge, que consiste en crear una imagen institucional coherente de la visión personal y profesional del que está al mando de la institución. El resultado que anhela obtener está en relación con la toma de decisiones.
- 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. Se 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. Según Senge esta parte está en relación con la disciplina de la visión compartida; es decir, se fija un propósito común, para aprender a alimentar un sentido de compromiso con la institución educativa, desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esa meta.
- 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. El clima organizativo-institucional forma parte del sistema de decisiones y de la reflexión organizativa, la dirección conoce las características de cómo se está dando y toma las medidas pertinentes y necesarias para intervenir en él. En esta categoría se considera: el proceso de liderazgo, la resolución de conflictos, los procesos de la comunicación y la toma de decisiones.

Segunda Unidad de Análisis: Estilo de gestión en la Institución Educativa

Esta unidad de análisis de gestión en la institución educativa se caracteriza porque se describen las características de los líderes de los grupos de trabajo en el desempeño de sus funciones. Se describe la forma cómo el modelo estratégico situacional comunicacional es asumido en los estilos de gestión de trabajo docente, del Director, y de los demás funcionarios de la IE. Se considera las siguientes dimensiones.

- a) Estilo de gestión de trabajo docente del Director.
- b) Estilo de gestión del Grupo Docente.

Esta unidad está en relación con el Aprendizaje en equipo de Peter Senge propuesto en su trabajo “La Quinta Disciplina” (1990); porque se aplica estrategias para interactuar por medio del diálogo y la discusión transformando su criterio colectivo y movilizándolo sus energías para alcanzar metas comunes, desarrollando una inteligencia y capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de los miembros de la institución educativa. Se trata de aprender en equipo para trabajar juntos y mejorar las prácticas educativas en comunidad.

Tercera Unidad de Análisis: Procesos de Gestión Pedagógica

En la tercera unidad se analiza los procesos de la gestión pedagógica del trabajo docente en la institución educativa.

Se consideran los siguientes niveles de análisis: la planificación curricular, la organización, la ejecución de lo planificado, la evaluación de la programación curricular y la valoración del trabajo en equipo.

- a) **Planificación curricular en equipo:** analiza el diseño de planes y programas, la elaboración de la planificación curricular en grupo de trabajo, así como la identificación de las principales áreas y los principales actores en este proceso y su intervención en la dinámica de trabajo.
- b) **Organización del equipo docente:** En esta categoría 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.

- c) **Ejecución curricular en equipo:** en esta categoría se analiza el compromiso en el cumplimiento de funciones, la promoción de un ambiente participativo, la motivación por la satisfacción y el reconocimiento a su labor como equipo, su efectividad en la ejecución y la reflexión sobre la práctica, la elaboración de informes técnico pedagógicos de la ejecución, la toma de decisiones para la mejora de la planificación y ejecución en grupo de trabajo.
- d) **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.
- e) **Valoración del trabajo en equipo:** Se evalúa el aporte del trabajo en equipo para el cambio de actitudes y el desarrollo de la cultura profesional.

Esta unidad está en relación con las disciplinas del aprendizaje propuestas por Peter Senge como “La Quinta Disciplina” (1990)

Características de la gestión pedagógica estratégica:

- a) **La centralidad de lo pedagógico:** implica que los docentes deben comprender la problemática educativa para el tratamiento de las unidades, promoviendo aprendizajes y alineando a los docentes en la respuesta a las demandas por la calidad de los aprendizajes.
- b) **Habilidades para tratar con lo complejo:** se plantea como respuesta a la necesidad de contar con maestros más preparados y con mejores estrategias, con una filosofía integradora de la persona y con capacidades para promover aprendizaje activo y significativo,

motivación, mejor comunicación y relaciones afectivas. Las habilidades básicas para la docencia son: la definición de objetivos de aprendizaje; el diseño del plan de trabajo, la redacción de un programa de estudios, y la planeación didáctica de una unidad temática; planificar las sesiones; diseñar los instrumentos, las actividades y la evaluación de los aprendizajes; integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje

- c) **El trabajo en equipo** donde se desarrolle la cultura colaborativa, como la expresión de la cultura escolar con una visión compartida de las concepciones, los principios educativos, con liderazgo y motivación para facilitar la comprensión, planificación, acción, y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- d) **Apertura al aprendizaje y a la innovación:** Construyendo una organización abierta al aprendizaje, con oportunidades para todos, capaz de investigar e innovar para el logro de metas fundamentando la necesidad de cambio

Cuarta Unidad de Análisis: Dinámica al interior de los grupos docentes en la Institución Educativa

El análisis de la gestión pedagógica de los grupos docentes en la I.E., cuarta unidad de análisis, comprende los siguientes niveles: la dinámica de los grupos y sus procesos, y los niveles de cooperación para la gestión. (Ver las estrategias de operatividad)

- 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. (Ver las estrategias de operatividad)

- 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.

DINÁMICA AL INTERIOR DE LOS GRUPOS DOCENTES

Grupos	Coordinación	Cooperación	Colaboración
Relaciones interpersonales	– De trabajo para una coordinación de las actividades con tareas específicas entre las autoridades y los docentes de los grupos.	– 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.	– Los grupos de trabajo docente asumen una interacción positiva como colectivo en el compromiso con sentido de comunidad y apoyo mutuo.
	– 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	– 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.	– Los miembros de los grupos docentes tienen confianza en sus directivos o coordinadores de nivel y se sienten cómodos para expresar sus ideas, introduciendo soluciones frente a las discrepancias existentes que por lo general suponen mejoras.

	– Los directivos dan sugerencias y opiniones puntuales sobre el trabajo realizado.	– 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.	– La IE promueve el desarrollo profesional de los docentes gracias a la preocupación de los coordinadores por brindarles capacitación, felicitaciones, sugerencias y opiniones.
	– 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	– 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.	– El desarrollo personal y grupal de los docentes es el objetivo. El aprendizaje profesional es compartido como formación de grupo docente de acuerdo a las necesidades de la institución educativa
		– Interdependencia positiva de recursos, ambientes, infraestructura, materiales y equipos en los grupos de trabajo docente a nivel institucional y parroquial.	– Exigencia en el buen uso de los recursos: ambientes, infraestructura, materiales y equipos
		– El ambiente es controlado y cerrado.	– El ambiente es abierto y libre, estimula la creatividad
Roles y Condiciones de trabajo funciones	– Hay propuestas colectivas e individuales que los directivos canalizan asignando roles a los docentes en forma individual y grupal en el corto plazo	– 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	– La dirección promueve un plan de trabajo donde las responsabilidades son compartidas y apoyadas por todos. Los docentes reflexionan, planifican, ejecutan,

		todos. Los docentes forman grupos de trabajo para diseñar, planificar ejecutar y evaluar el proyecto curricular.	evalúan y retroalimentan el aprendizaje.
	– La directora delega funciones a cada profesor la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias.	– El consejo directivo elige al profesor más idóneo para asumir las tareas a realizar, asignándose roles complementarios	– La dirección además de coordinar, anima y gestiona
Normas	– 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.	– En la institución educativa existen normas eficaces para realizar bien las actividades. Son rígidas y definidas previamente.	– Las normas son generadoras de creatividad al interior del grupo de trabajo, no lo limitan.
	– No hay coherencia entre las actividades de los directivos y la misión de la IE.	– Los objetivos son los mismos de la organización, claramente definidos.	– Los objetivos persiguen el desarrollo personal del docente
	– La dirección tiene una visión de alto desarrollo para los docentes de la institución educativa fortaleciéndolos académica y afectivamente.	– La dirección tiene una visión de alto desarrollo para los docentes de la institución educativa fortaleciéndolos académica y afectivamente.	– La dirección tiene una visión de alto desarrollo para los docentes de la institución educativa fortaleciéndolos académica y afectivamente.
Valores	– Los valores institucionales son aceptados por la mayoría y en ocasiones por presión.	– Los valores institucionales son compartidos por todos y se actúa en coherencia con ellos. El docente es convencido por la institución educativa.	– La motivación depende del compromiso personal y la libertad para participar o no.

	<ul style="list-style-type: none"> – Las iniciativas para alcanzar los objetivos de la institución educativa son limitadas. El consejo directivo dirige las propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<ul style="list-style-type: none"> – La alta motivación favorece el nivel de calidad de la organización. Los grupos docentes tienen autonomía para organizar su trabajo y los tiempos.
	<ul style="list-style-type: none"> – Las innovaciones resultan de la iniciativa de algunos grupos docentes más activos, pero los cambios son poco estables. 	<ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se observa un intercambio positivo entre las demandas externas y la propuesta educativa institucional con innovaciones pedagógicas sostenibles

Fuente: Elaborado en base a Delia Mercedes Vargas Vásquez, (2010)

Metodología del trabajo del grupo docente

Los docentes en la institución educativa al formar grupos de trabajo cooperativo asumen una cultura institucional, teniendo una visión compartida, facilitando procesos de comprensión, planificación, acción y reflexión acerca de lo que se quiere hacer y cómo, ya que los trabajos cooperativos estructuran en los individuos y grupos, las capacidades que permitan superar el trabajo aislado y fragmentado de los docentes, para alcanzar competencia profesional colegiada.

Para que el grupo funcione es imprescindible:

- Establecer tiempos para las reuniones.
- Precisar la temática y el lugar de cada reunión.
- Formular un plan interno de trabajo con reuniones periódicas.

- d. Organizar previamente las tareas: una agenda, la documentación pertinente, la estructura funcional que canalice la gestión participativa, la programación de la actividad, los instrumentos y métodos de evaluación del trabajo en equipo.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) señalan que para trabajar en equipo es necesario compartir tres cosas: la información, las responsabilidades y los beneficios, considera al trabajo en equipo como estrategia instrumental y añade: “Trabajo en equipo es la estrategia para crear mejores equipos: equipos del siguiente nivel” (Blanchard, Randolph, Grazier, 2006: 15). Utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo; aprovechan mejor el tiempo de los miembros del equipo y de su director; mejoran la productividad y la satisfacción para él mismo, su equipo y su organización”. Los docentes comprenden la importancia del trabajo en equipo cuando constatan que “La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Senge, 2002: 20). Muchos docentes trabajan en equipo en las instituciones educativas, sin embargo, se presentan limitaciones de tipo personal y gremial en la afirmación de la orientación por valores de los equipos de trabajo, lo que les impide desarrollar el compromiso ético-moral que se requiere para cambio en la cultura y clima organizativo institucional. “Trabajar en equipo implica procesos complejos de aprendizaje. Un equipo no se crea por mandato ni por asignación de tareas, es preciso establecer una dinámica de trabajo, usar técnicas de grupo apropiadas, construir un clima participativo, crear un entorno adecuado de confianza, libertad, responsabilidad” (Senge, 2000: 29).

Estrategias dinámicas para fomentar las relaciones humanas entre los docentes.

Consideramos que el trabajo en equipo en nuestro medio no es suficiente, por ello proponemos aplicar el trabajo docente en grupo, estrategias de aprendizaje, a la gestión pedagógica del trabajo docente para ser una comunidad que aprende. La dinámica de trabajo en grupo docente es una

estrategia de gestión pedagógica que promueve una comunidad que aprende y la formación permanente.

Al interior del grupo docente se da una dinámica formativa, a través de las relaciones interpersonales, la participación y el diálogo. Cuando la dinámica es orientada por valores, para ser mejor persona y mejor profesional, se cohesiona el grupo de trabajo. Además, la pertenencia del docente al grupo, constituye el referente, que ejemplifica brindar formación integral en forma intencionada, por ello son muy atractivos e influyen en el comportamiento, los valores, las creencias, las actitudes y conductas, de los estudiantes. El grupo de trabajo docente desempeña la gestión pedagógica de la institución educativa definiendo con su quehacer, la axiología, los fines, los objetivos y las características institucionales.

A continuación, precisaremos las características de los grupos de trabajo docente:

- a. Son grupos pequeños, de 5 a 7 docentes, por necesidades funcionales y de eficacia, con respecto a los objetivos. Los docentes son personas distintas que se conocen y comunican cara a cara.
- b. De interacción inmediata, los docentes establecen una estructura de relaciones mínimamente estable, o crean un conjunto de lazos de dependencia, o influencia recíproca que va creando la sensación de inclusión al grupo.
- c. Tienen metas comunes, todos sus miembros conocen los objetivos que se pretende conseguir, se sienten identificados con ellos, tienen mayor satisfacción y cohesión grupal. Tal es el caso de los grupos docentes de acuerdo al nivel educativo y área.
- d. Diferenciación de funciones y roles. La posición y rol que desempeña cada docente en un grupo es importante para el buen funcionamiento de éste y representa la verdadera riqueza del grupo. Al interior de los grupos

docentes suele darse una rotación de funciones y roles que al diferenciarse, establecen normas.

- e. Aceptación de un conjunto de normas, creencias, signos, ritos, de un lenguaje común, de una cultura de la enseñanza, que vincula a los docentes con el grupo y crea orden y pertenencia. De acuerdo al tipo de pertenencia, los docentes constituyen un grupo de referencia, por su intencionalidad pedagógica y el atractivo que representan para los estudiantes, su influencia en el comportamiento, valores, creencias, actitudes y conductas, inclusive entre colegas.
- f. De carácter permanente, debido a que los docentes, como grupo colegiado, son responsables de la gestión pedagógica de la institución educativa, comparten el objetivo de realizar el proyecto institucional, participan responsablemente en los procesos de la dinámica de grupo: comunicación, liderazgo y toma de decisiones, para lograr objetivos comunes a los actores educativos, como comunidad de aprendizaje. Para ello requieren reunirse y contar con tiempos establecidos en la carga horaria. Compartir un proyecto contribuye a la socialización de los estudiantes, al establecimiento de normas para la convivencia, facilita la identidad institucional y promueve su integración.

ESTRATEGIAS DE TRABAJO COOPERATIVO



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 y, el que finalmente evalúa es el docente responsable o coordinador del taller.

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.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico situacional refleja que en la Institución educativa N° 10021 Nivel primario, Colegio Nacional “San José” existe en los docentes una deficiente cultura de trabajo en equipo, así como carencia de metodología y técnicas para desarrollar este estilo de trabajo; los docentes carecen de habilidades para relacionarse en equipos de trabajo con la finalidad de intercambiar experiencias de trabajo y desarrollar mejores relaciones interpersonales que permita una mejor comunicación, toma de decisiones, dirigir equipos y formar las relaciones amicales en cada uno de ellos.
2. La gestión pedagógica del trabajo cooperativo docente tiene un carácter holístico y participativo, dado que comprende cuatro unidades de análisis: el sistema organizativo, el estilo de gestión institucional, los procesos de gestión pedagógica y la dinámica al interior de los grupos docentes en la institución educativa
3. La unidad de análisis del sistema organizativo permite comprender la estructura y la dinámica participativa organizacional ya que en esta unidad se interrelaciona la política institucional, la estructura organizativa, la cultura organizativa y clima organizativo.
4. La unidad de análisis del estilo de gestión en la institución educativa se caracteriza porque nos permite conocer y comprender las características de los líderes de los grupos de trabajo en el desempeño de sus funciones, así como los estilos de gestión de trabajo docente, del Director, y de los demás actores de la IE.
5. Los procesos de gestión pedagógica comprenden la planificación curricular, la organización, la ejecución de lo planificado, la evaluación de la programación curricular y la valoración del trabajo en equipo. Esta unidad permite desarrollar el trabajo cooperativo en los diversos procesos de la gestión.
6. El análisis de la gestión pedagógica de los grupos docentes nos permite conocer la dinámica interna de los grupos y sus procesos, así como los niveles de cooperación para la gestión, a través de estrategias como la estrategia de grupo de investigación Sharan y Sharan, la estrategia de JIGSAW o Puzzle, entre otras.

RECOMENDACIONES

- La presente estrategia metodológica democrática-participativa permitirá al docente alcanzar varias metas. En primer lugar, la de elevar el conocimiento personal acerca de este estilo de trabajo, y en segundo lugar, promover relaciones interpersonales positivas con sus pares, y en tercer lugar, proporcionar a su institución las experiencias obtenidas a fin de contribuir a un buen clima organizacional.
- Consideramos que la gestión docente del trabajo cooperativo es una metodología de enseñanza que debe ser desarrollada y promovida en las diversas instituciones educativas del país ya que esta estrategia metodológica de trabajo promueve la conciencia social, el establecimiento de objetivos comunes y el esfuerzo compartido de los alumnos para alcanzarlos. Si bien el trabajo cooperativo se contrapone a la práctica basada en el individualismo, sin embargo, no excluye la individualidad dado que si bien el aprendizaje se logra en interacción con los otros, se fomenta el crecimiento propio y el de los miembros intervinientes de manera simultánea respetándose las capacidades y tiempos de cada uno de los sujetos de aprendizaje.

REFERENCIAS

ANTÚNEZ, Serafín y otros 2002 Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros. Barcelona: GRAÓ de IRIF, SL./Laboratorio Educativo

ALVAREZ, Manuel 1988 El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Popular.

BLANCHARD, Ken, Alan RANDOLPH y Peter GRAZIER 2006 Trabajo en grupo. Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados. Bogotá: Deusto.

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2003 El Liderazgo Pedagógico: Crecimiento del docente y del alumno. Programa de capacitación docente de verano. Lima: CISE-PUCP

SOLÉ, I. (1997): "Reforma y trabajo en grupo" En Cuadernos de Pedagogía, núm. 255, pág. 50-53.

SENGE, PETER; 2002; Escuelas que aprenden; Editorial Norma; Bogotá, Colombia

VARGAS VÁSQUEZ, DELIA MECEDDES; (2010); Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos, Pontificia Universidad Católica del Perú; Escuela de Posgrado; para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, Lima.

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

BLANCHARD, Ken y Michael O'CONNOR 1997 Administración por valores. Bogotá: Norma.

CHUYE, Yolanda 2007 Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de

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

CUENCA Ricardo y Sandra CARRILLO 1998 La dinámica de grupos. Conceptos y técnicas. Serie: Capacitación de Adultos. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Cooperación Técnica, República Federal de Alemania (GTZ), Cooperación Financiera, República Federal de Alemania (KfW). CUENCA Ricardo, Estela

ANEXOS

ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL TRABAJO DOCENTE EN EQUIPO

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

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

b) Liderazgo

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

c) Toma de decisiones en el trabajo en equipo

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

.....
.....
LA EJECUCIÓN CURRICULAR EN EQUIPO

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> 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.

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

.....

.....

LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

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

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio		<input type="checkbox"/> Excelente

ANEXO 02**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO****FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN****UNIDAD DE POST GRADO****MAESTRÍA 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°		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						