



**Ministro de Educación**  
José Antonio Chang Escobedo

**Viceministro de Gestión Pedagógica**  
Idel Vexler Talledo

**Viceministro de Gestión Institucional**  
Victor Raúl Díaz Chávez

**Secretario General**  
Asabedo Fernández Carretero

**Directora Nacional de Educación Básica Regular**  
Miriam Janette Ponce Vértiz

**Director de Educación Secundaria**  
César Puerta Villagaray

Pedagogía  
Serie 1 para docentes de Secundaria  
Nuevos paradigmas educativos  
Fascículo 13: EL TRABAJO EN EQUIPO  
DE LOS DOCENTES

© Ministerio de Educación  
Van de Velde 160, San Borja

Primera edición, 2007  
Tiraje: 14 000 ejemplares  
Impreso en Empresa Editora El Comercio S.A.  
Jr. Juan del Mar y Bernedo 1318  
Chacra Ríos Sur, Lima 01

Hecho el Depósito Legal en la  
Biblioteca Nacional del Perú  
Nro. 2007 - 00785

**Coordinación y supervisión general - MED**

Antonieta Cubas Mejía

**Supervisión pedagógica - MED**

Mariella Fernández-Dávila Rivero

**Elaboración**

Esperanza Marchand López

**Corrección de estilo - MED**

Teresa Mouchard Seminario

**Diseño y diagramación**

Rosa Segura Llanos

**Apoyo en diagramación:**

Maité Espinoza Virto

Teresa Serpa Vivanco

**Ilustración y retoque digital:**

Rosa Segura Llanos

**Fotografías:**

Archivo Ministerio de Educación

# Índice

Presentación .....	1
Logros de aprendizaje .....	2
<b>Primera unidad</b>	
Hacia una nueva concepción de la gestión pedagógica. ....	3
1.1 Concepción de trabajo pedagógico individual y una visión compartimentada de la formación del estudiante .....	4
1.2 Construcción de la calidad de los aprendizajes desde la participación en la gestión pedagógica .....	6
1.3 Para renovar nuestro rol .....	12
<b>Segunda unidad</b>	
Estrategias para el trabajo en equipo docente .....	14
2.1 El interaprendizaje: asesoría y acompañamiento para mejorar la calidad de los aprendizajes .....	15
2.2 Las innovaciones educativas y el trabajo en equipos docentes .....	19
<b>Tercera unidad</b>	
Experiencias de trabajo en equipo en contextos diversos .....	24
3.1 Liderazgos pedagógicos .....	25
3.2 ¡Sí se puede! Testimonios de experiencias que aportan al desarrollo pedagógico....	28
Bibliografía .....	32
Páginas web de interés.....	32

## Presentación

*El fascículo que tienes en tus manos busca aportar a la reflexión personal y colectiva acerca de la práctica pedagógica en el nivel de secundaria, donde nuestra labor es asumida desde nuestra especialidad. Si bien esto ha significado, por lo general, un dominio de asignaturas y de contenidos conceptuales, ha implicado también que miremos de manera parcelada a nuestros estudiantes, sin una visión integradora de sus saberes. Hoy, en el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular en proceso de articulación, se muestra una clara voluntad de romper con una visión compartimentada del saber, proponiendo la búsqueda de formas de articular las áreas curriculares, teniendo como centro la formación integral del estudiante antes que a los contenidos temáticos.*

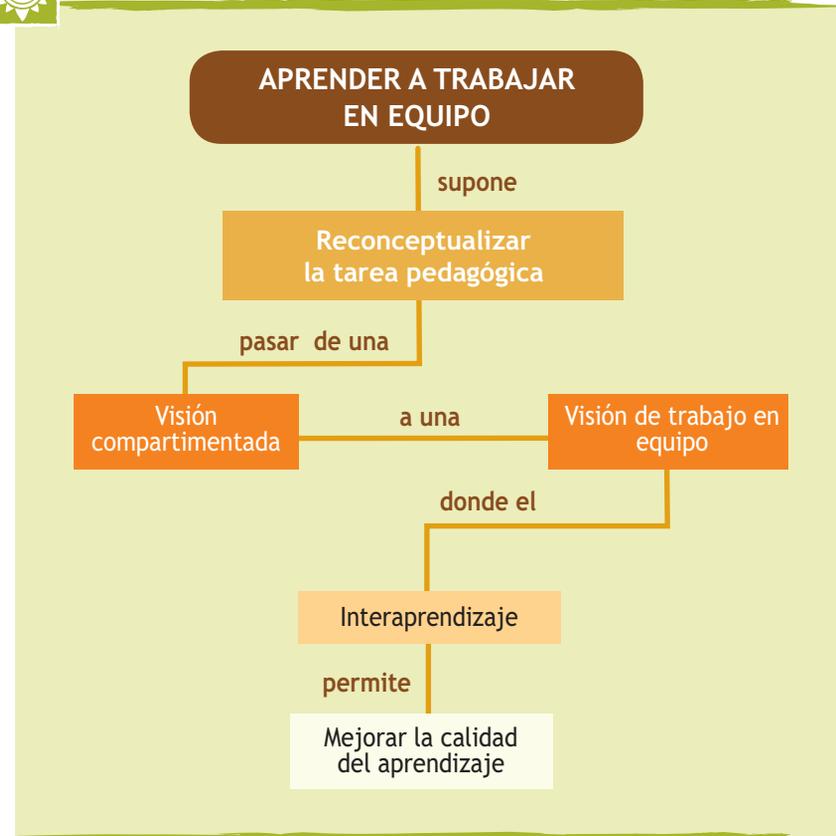
*Lograr esta visión implica reconceptualizar la tarea pedagógica, el sentido de la programación y los aprendizajes, así como nuestra participación en la gestión pedagógica. Se requiere que los docentes hagamos dialogar las áreas que tenemos a nuestro cargo y pasar de un trabajo individual a un trabajo en equipo, en función de las necesidades de los estudiantes y de las demandas de la comunidad, región y país. Una mirada integral en función del estudiante como eje implica el ejercicio de una gestión pedagógica democrática en la que tu práctica y la de tus colegas enriquezcan la práctica en el aula con una perspectiva común.*

*Con este fascículo, podrás hacer un análisis reflexivo acerca de tu práctica, sobre los aspectos positivos del trabajo individual, así como las limitaciones del mismo. Podrás analizar también las posibilidades que brinda el trabajo en equipo. Encontrarás espacios para analizar tus saberes, confrontarlos con nuevos elementos teóricos y prácticos para proponer, finalmente, algunas formas de participar en la gestión pedagógica. También podrás evaluar los aprendizajes que vayas alcanzando a partir del trabajo individual y colectivo.*

## Logros de aprendizaje

1. Reflexiona sobre la práctica docente que se ha venido desarrollando en las aulas y la relaciona con su formación profesional, así como con las concepciones que subyacen en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiante.
2. Identifica las potencialidades del trabajo en equipo como estrategia para el logro de aprendizajes en los estudiantes y las contrasta con las debilidades del trabajo individual centrado en una visión parcelada del estudiante y su aprendizaje.
3. Analiza e identifica estrategias de trabajo en equipo que pueden posibilitar un nuevo rol del docente en la gestión pedagógica y mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.
4. Reconoce el trabajo en equipo como un factor que posibilita el desarrollo de innovaciones pedagógicas en las instituciones educativas y propone estrategias de trabajo en equipo que puedan ser desarrolladas en su institución educativa.

## Organizador visual



Observa y analiza esta situación:



¿Has vivido algo así en tu aula o institución educativa?  
 ¿Por qué crees que el docente responde así?  
 ¿A quién crees que corresponde atender esta situación?

La seguridad de nuestros estudiantes, así como su desarrollo integral, es asunto de todos en la institución educativa. Sin embargo, una visión parcial del rol docente no nos permite poner al estudiante en el centro de la actividad pedagógica.

# Hacia una nueva concepción de la gestión pedagógica



## Propósito de la unidad

*Esta unidad busca generar una visión crítica y analítica frente a la práctica educativa y reconocer los factores que han influido en la práctica individual y parcelada. Es importante considerar que los procesos de cambio a nivel mundial y nacional, en ámbitos como la tecnología, la economía y la educación, exigen que nuestro rol, como profesionales de la educación, cambie. A través de ejercicios prácticos y de lecturas diversas, acompañaremos este proceso de análisis.*



## Logros de aprendizaje

- Reflexiona sobre la práctica docente que se ha venido desarrollando en las aulas y la relaciona con su formación profesional, así como con las concepciones que subyacen en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiante.
- Identifica las potencialidades del trabajo en equipo, para el logro de aprendizajes en los estudiantes, y las contrasta con las debilidades del trabajo individual centrado en una visión parcelada del estudiante y su aprendizaje.

Veamos este caso:

En mi experiencia en la Institución Educativa “Javier Heraud”, pude encontrar que mis colegas estaban habituados al trabajo en equipo y eran compañeros, se apoyaban. A mí me pareció algo extraño porque cuando estuve en la Institución Educativa “San Francisco”, aprendí que era mejor cuidarse de los otros docentes, porque si son nombrados, te marginan y si son contratados, se creen que pueden ser mejores que tú porque eres joven... La verdad todo esto me resultaba complicado. Yo solo quería ser una buena maestra...

Testimonio de una docente anónima.





## Lo que sabes del tema

- Los docentes de secundaria en tu IE, ¿realizan su trabajo en equipo o de manera individual?
- Si realizan su trabajo de manera individual, explica a qué obedece.
- ¿Crees que el trabajo en equipo es necesario? ¿Por qué?

Tal vez si realizaras una encuesta a otros docentes, tendrías respuestas similares a las que tú has dado aquí. Este tipo de práctica que hemos venido realizando obedece a diversos factores.

### 1.1 Concepción de trabajo pedagógico individual y una visión compartimentada de la formación del estudiante

Como sabes, en los últimos años en el enfoque del currículo, el aprendizaje y el papel del estudiante han variado en función de los cambios en los contextos sociales, políticos y económicos del país y las demandas de un mundo globalizado. Evidenciamos en este marco, que el sistema educativo nacional no ha logrado desarrollar en los estudiantes los aprendizajes esperados.

La educación secundaria ha mostrado también deficiencias claras. Estas pueden atribuirse a muchas razones; principalmente, a una formación docente precaria o insuficiente para enfrentar los retos de este mundo cambiante, que demanda la formación de estudiantes competentes para insertarse en la educación superior y laboral, marcada además por las brechas de inequidad que afectan a un porcentaje importante de la población escolar en nuestro país.



Lee con atención este texto:

#### **La formación inicial**

Como sabemos, nuestra formación inicial es insuficiente y muchas veces de baja calidad, en algunos Institutos Superiores Pedagógicos dada *“la falta de docentes altamente calificados en educación superior y aquellos titulados en universidades en carreras afines, pero no certificados en pedagogía, carecen de la preparación idónea para formar adecuadamente a los futuros maestros”*.

Plan Nacional de Educación para Todos 2005-2015. (MED, 2005).

Algunos factores que influyen en la manera que asumimos nuestra labor:

- El tiempo con que contamos para realizarla y la intervención especializada en aula nos lleva a hacernos cargo de un área de aprendizaje, esto nos hace perder de vista muchas veces al estu-

diante como unidad, en el que se integran todos los procesos de aprendizaje que cada docente desarrolla. Esta estructura de la educación secundaria provoca una visión compartimentada del estudiante, donde, en el mejor de los casos, es el(la) tutor(a) quien acompaña al estudiante en su desarrollo socio-afectivo.

- En el documento de Proyecto Educativo Nacional del Consejo Nacional de Educación (agosto, 2005), se señala:

*“Las condiciones laborales y de vida del docente peruano, así como su nivel de desempeño, se han vuelto cada vez más precarios, problema que se complejiza por una formación desvinculada de las demandas nacionales y globales de calidad de los aprendizajes y las prácticas pedagógicas y que tiende a desconocer la diversidad de culturas y saberes con los que muchos docentes interactúan a diario.*

*a. Uno de los factores que pueden explicar esta situación es la variabilidad de las políticas sectoriales de formación docente, ajenas en esencia a los grandes desafíos de cambio de la educación nacional [...]*

*b. Otro factor es la proliferación de centros de formación docente públicos y privados que ofrecen una formación desigual y de decreciente calidad, hecho que influye en el bajo desempeño profesional de los maestros. [...] la oferta de formación docente crece en cantidades que exceden las necesidades del país, al mismo tiempo que decrecen en calidad [...]*

*c. [...] el deterioro progresivo de la situación salarial y laboral de los docentes que impacta en su calidad de vida y desempeño profesional [...]*”

Proyecto Educativo Nacional

- En los últimos años, la formación en servicio (capacitación) fue asumida de manera sostenida a partir del PLANCAD (1995), con la que se busca mejorar la calidad del trabajo pedagógico de los docentes de los tres niveles de la EBR. Sin embargo, a pesar de las debilidades de este programa en algunas regiones, debemos reconocer el esfuerzo invertido en el mejoramiento de la práctica docente. El cual debió tener una mayor sostenibilidad en un periodo de tiempo suficiente para consolidar los aprendizajes de los docentes.



pequenoscientificos.uniandes.edu.co



### Para reflexionar

- *¿No habrán otros factores relacionados con nuestro compromiso y responsabilidad frente a la tarea docente?*
- *Agrega en una hoja algunos otros factores que tú consideras afectan la calidad educativa, además de las deficiencias en la formación docente.*
- *Detente a pensar en tu propia formación: ¿qué fortalezas y debilidades puedes reconocer en ti?, ¿cuál es la responsabilidad que te toca asumir frente al estudiante y sus aprendizajes en este nuevo contexto?*

En síntesis, podemos señalar que algunos factores que condicionan la calidad del servicio educativo son:



## 1.2 Construcción de la calidad de los aprendizajes desde la participación en la gestión pedagógica



Tal vez en tu experiencia se vienen haciendo esfuerzos por pasar de un trabajo individual a estrategias de trabajo pedagógico colectivo. En el nivel de educación secundaria es claro que esta tarea puede resultar mucho más compleja que en el caso del nivel de primaria. En primaria es un solo docente quien tiene a su cargo casi la totalidad de las áreas de aprendizaje en su aula. En cambio, en secundaria, dada la formación docente por especialidades, se propicia una labor parcelada, donde cada docente cuida con celo su territorio de acción, aceptando muy pocas veces la mirada crítica y el aporte de sus colegas y directivos en su desempeño pedagógico.

También ocurre que los docentes suelen carecer de tiempo y oportunidad para trabajar juntos, muchos laboran en más de una institución educativa, dadas sus necesidades económicas y los bajos sueldos que perciben.

### Lee con atención este texto

Este es el testimonio de grupos de docentes y directivos que viven la experiencia de trabajo en equipo compartiendo la gestión pedagógica en la IE, lo cual reporta saldos a favor muy significativos tanto para los estudiantes como para los docentes y las expectativas de la comunidad educativa:

"Hemos constatado que cuando se crean espacios de trabajo colectivo, con sentidos claros para los integrantes, paulatinamente las prácticas individualistas van desapareciendo. El trabajo de producción conjunta permite valorar la cooperación entre pares, porque enriquece el hacer docente y, más aun, permite recuperar lo placentero de ese hacer, ya que se va reencontrando su sentido.

Por otra parte, el centrarse en una tarea común, sentida como desafío de todos, ayuda a cambiar las relaciones jerárquicas y burocráticas que existen en la escuela por otras de cooperación. Por último, estos espacios de reflexión conjunta, donde se analizan las prácticas docentes y se definen formas de transformarlas, ayudan a analizar la realidad escolar en términos más complejos y profundos, en donde también cabe la posibilidad de preguntarse por la propia responsabilidad profesional y por las responsabilidades que le caben a otros, en los problemas de la calidad y equidad de la educación."

(AVALOS, 1996: 28)



### Para reflexionar

- ¿Conoces alguna experiencia de trabajo en equipo como esta?
- ¿Crees posible promover esta forma de trabajo en el nivel de educación secundaria?, ¿por qué?
- ¿Qué beneficios trae a la institución educativa el trabajo en equipo de los docentes?

Aunque, aparentemente, esta forma de trabajo puede demandar un mayor esfuerzo de los docentes, esta puede ser también una oportunidad de mejorar nuestros desempeños profesionales en el aula, de reducir el trabajo parcelado y alcanzar logros de aprendizaje más evidentes en la institución educativa. La experiencia de trabajar en grupos o talleres genera también cambios de actitud y la energía resultante del intercambio es de enorme beneficio para el trabajo en el aula.

Crear espacios para el trabajo en equipo posibilita la **planificación conjunta de las actividades, el monitoreo de los avances, la revisión del currículo y de los materiales de enseñanza**. Permite examinar reflexivamente la manera de enseñar y la calidad de las experiencias de aprendizaje que se ofrecen a los alumnos.

Así, por ejemplo, el contar con un director que asume la gestión pedagógica de manera innovadora y promueve la participación de los docentes en tareas de supervisión pedagógica de manera democrática constituyen características que favorecen el desarrollo



de la institución educativa como colectivo, comprometiendo a sus integrantes con el Proyecto Educativo Institucional y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

### ¿Qué es participar en la gestión pedagógica?

El constituirnos en EQUIPO supone una manera de participar activamente en la Gestión Pedagógica, mirar de otra manera nuestro desempeño profesional y hacernos responsables del proyecto pedagógico de la IE.

Si nos detenemos a analizar, el propio Diseño Curricular Nacional de la EBR articulado nos plantea un cambio en la participación en la Gestión Pedagógica como equipo de docentes, considerando los aspectos esenciales que lo sustentan, tales como:



- La centralidad del estudiante, sus necesidades e intereses.
- El desarrollo holístico de la persona, lo que implica una atención integral y el desarrollo articulado de capacidades, conocimientos, valores y actitudes, ubicándonos en los nuevos contextos.
- Además, nos exige dialogar para construir nuestro Proyecto Curricular de Centro aplicando criterios para la diversificación, considerando los contenidos transversales, así como programar unidades didácticas articulando áreas curriculares o desarrollando proyectos en los que las áreas curriculares se articulan.

### Algunas condiciones que caracterizan a un equipo

Es importante desarrollar una manera compartida de ver las cosas, un nuevo sentido común que vincule las metas y objetivos marco con el quehacer cotidiano de la escuela. El equipo pedagógico tiene, por lo general, una mirada más amplia y posibilita que los problemas más complejos sean abordados desde diferentes perspectivas y experiencias. Digamos que el bagaje cultural y social, así como la formación académica de cada uno de los individuos, permite acercarse desde diferentes ángulos hacia un mismo objetivo.

Estas son algunas de las características propias de un equipo:

- a. **El equipo tiene un objetivo:** no le interesa trabajar de modo aislado sino de manera conjunta. Se crea para mejorar una situación, lo que implica un diagnóstico. Pretende transformar y reformar:
  - Se fija metas y hace un plan ;
  - se pone plazos;
  - mira de conjunto pero también está atento a cómo se desarrolla cada uno individualmente;
  - desarrolla nuevos saberes;

- incorpora nuevas habilidades;
- enriquece al individuo;
- se empodera de la tarea educativa de modo colectivo.

Permite el mejoramiento continuo de todos sus integrantes

Lee con atención lo siguiente:

*Nuestra IE ha mejorado notoriamente desde que trabajamos como colectivo. Nos propusimos no perder más estudiantes porque el año pasado varios se retiraron, buscaban ir a otras IE, al parecer el trato impersonal y el clima autoritario, ahuyentaba a las familias. Nos propusimos cambiar este estilo, el director ayudó mucho y algunos docentes orientaron al grupo. Cada uno pone de su parte.*



b. **El equipo tiene una estructura organizativa:** tiene la obligación de dividir tareas y responsabilidades; tiene reglas y las respeta; se estructura buscando el modo más adecuado para conseguir lo que se ha propuesto; tiene forma; reconoce lo positivo, manteniendo mecanismos de auto-control que todos conocen y respetan.

c. **Mantiene un sistema de relaciones:** se trata de un lugar de encuentro entre diferentes vivencias; permite la comunicación, la participación; evita y resuelve conflictos y distensiona; crea su propio clima de trabajo; permite el desarrollo de relaciones de confianza que surgen como un capital intangible para la creación de un buen ambiente.



*Más que colegas, los docentes necesitan ser aliados; compartir su tiempo con otros profesores: hablar, liberarse, pensar, escuchar y ratificarse mutuamente. Pero también ser creativos y disfrutar del encuentro con los estudiantes.*

Debemos tener en cuenta que la tarea que nos ha encomendado la comunidad es de vital importancia para ella: el futuro. La escuela se debe a la comunidad, que nos ha confiado el porvenir de sus jóvenes.

Esta comunidad nos entrega lo más importante para su supervivencia: sus hijos. Y si el estudiante no es el centro de nuestro trabajo, será la propia sociedad la que nos devuelva, con el inexorable paso del tiempo, aquello que hemos sembrado o dejamos de sembrar.

## Actividades

1. Analiza la realidad de tu Institución Educativa e identifica las condiciones con las que ella cuenta para hacer posible el trabajo en equipo. Marca una x en el lugar que corresponda:

Condiciones con las que deben contar docentes y directivos para constituir un equipo	Cuenta con esto	No cuenta
• Interés de trabajar en conjunto.		
• Buscar mejorar la situación de aprendizaje en la I.E.		
• Fijar metas, planificar, poner plazos.		
• Tener una mirada de conjunto y estar atento al desarrollo de cada uno individualmente.		
• Desarrollar nuevos saberes.		
• Incorporar nuevas habilidades.		
• Empoderarse de la tarea educativa como colectivo.		
• Distribuir tareas y responsabilidades		
• Definir reglas o normas y respetarlas.		
• Organizarse para conseguir lo que se propone.		
• Reconocer lo positivo de cada uno y mantener formas de autocontrol que todos asuman.		
• Disposición para aprender y para enseñar a sus pares.		
• Crear un buen clima de trabajo.		
• Resolver conflictos democráticamente.		
• Participar y enriquecer la comunicación entre todos.		

2. ¿Qué se podría hacer para incorporar a la I.E. aquellas condiciones con las que no se cuenta? Conversa de esto con tus colegas y registra en una hoja, las propuestas que has podido recoger.

Ante las limitaciones y las características del nuevo Diseño Curricular Nacional:

### ¿Cómo lograr conformar equipo y mejorar la calidad de los aprendizajes?



El Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular-Educación Secundaria plantea la posibilidad de desarrollar algunas formas de trabajo en equipo. Entre todos los colegas de tu IE podrían analizar y elegir aquella que responda a sus características. Es probable que ustedes mismos puedan diseñar una estrategia de trabajo en equipo que les resulte provechosa. Para ello:

1. Revisa:

- ¿El equipo cuenta con líderes naturales en lo pedagógico?
- ¿Hay disposición para tomar un tiempo por lo menos una vez por semana para reunirse?
- ¿Son muchos docentes?
- ¿Los colegas trabajan en más de una IE y en dos turnos?

2. Analiza estas formas de trabajo en equipo y selecciona aquella que coincida mejor con las condiciones de tu centro.

### Algunas posibilidades que se desarrollan en instituciones educativas de manera exitosa, de acuerdo a las condiciones con las que cuentan:

- **Equipos por áreas**

*Responde a la necesidad de que los docentes de la IE mejoren el dominio de su especialidad para, a su vez, mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes.*

- **Equipos por proyectos para integrar áreas**

*De acuerdo a los proyectos programados, se presenta la necesidad de programar actividades en forma conjunta, de modo que los docentes interrelacionen las áreas y enriquezcan sus estrategias de aprendizaje.*

- **Equipos por turno (mañana o tarde)**

*En equipos o en subequipos, de acuerdo a las posibilidades de tiempo y organización con que cuenten los docentes.*

- **Equipos integrados por docentes y directivos**

*Ambos deciden, en función del PEI y el Plan Anual, realizar una jornada de trabajo mensual un día sábado, en la que pueden evaluar y programar las actividades de aprendizaje de cada periodo.*

*Esto requiere de niveles de acuerdo, disposición y compromiso con el proyecto de la IE.*

En mi IE podríamos conformar equipo así:



En realidad, se trata de que cada Institución Educativa busque sus propias estrategias de trabajo en equipo, podrían ser estas como otras que se adecuen a sus posibilidades y contextos; por ejemplo, hay quienes establecen jornadas para trabajar en redes educativas, que agrupan a IE cercanas que comparten una problemática y potencialidades o carencias similares. Por ello, y para que plantees tu propia experiencia o propuesta de trabajo, el recuadro final busca que pienses una propuesta o que anotes la estrategia idónea para tu IE.

### 1.3 Para renovar nuestro rol

Lee con atención y reflexiona acerca de lo que nos dice el Informe Delors:

“La fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico. Claro está que el saber puede adquirirse de diferentes maneras y tanto la enseñanza a distancia como la utilización de las nuevas tecnologías en el contexto escolar ha dado buenos resultados. Pero para casi todos los alumnos, sobre todo los que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible. Proseguir el desarrollo individual supone una capacidad de aprendizaje y de investigación autónomos, pero esa capacidad sólo se



fr.wikipedia.org

Jacques Delors (1925-)

adquiere al cabo de cierto tiempo de aprendizaje con uno o varios docentes. ¿Quién no conserva el recuerdo de un profesor que sabía hacer pensar y que infundía el deseo de estudiar un poco más para profundizar algún tema? ¿Quién, al tomar decisiones importantes en el curso de su existencia, no se ha guiado al menos en parte por lo que había aprendido bajo la dirección de un maestro?

El trabajo del docente no consiste tan sólo en transmitir información ni siquiera conocimientos, sino en presentarlos en forma de problemática, situándolos en un contexto y poniendo los problemas en perspectiva, de manera que el alumno pueda establecer el nexo entre su solución y otras interrogantes de mayor alcance. La relación pedagógica trata de lograr el pleno desarrollo de la personalidad del alumno respetando su autonomía; desde este punto de vista, la autoridad de que están investidos los docentes tiene siempre un carácter paradójico, puesto que no se funda en una afirmación del poder de éstos, sino en el libre reconocimiento de la legitimidad del saber. Esta noción de autoridad va a evolucionar seguramente, pero sigue siendo esencial porque de ella proceden las respuestas a las preguntas que se hace el alumno acerca del mundo y es la que condiciona el éxito del proceso pedagógico. Además, la necesidad de que el maestro contribuya a la formación del juicio y del sentido de responsabilidad individual es más indiscutible en las sociedades modernas, si se quiere que más tarde los alumnos sean capaces de prever los cambios y adaptarse a ellos, sin dejar de seguir aprendiendo durante toda la vida. Son el trabajo y el diálogo con el docente lo que contribuye a desarrollar el sentido crítico del alumno.

La gran fuerza del docente es la del ejemplo que dan al manifestar su curiosidad y su apertura de espíritu y al mostrarse dispuestos a someter a la prueba de los hechos sus hipótesis e incluso a reconocer sus errores. Su cometido es ante todo el de transmitir la afición al estudio [...]

[...] Habría que asociar más estrechamente a los docentes a las decisiones relativas a la educación. La elaboración de los programas escolares y del material pedagógico debería hacerse con la participación de los docentes en ejercicio, en la medida en que la evaluación del aprendizaje no se puede disociar de la práctica pedagógica. Igualmente, el sistema de administración escolar de inspección y de evaluación del personal docente ganaría mucho si este participa en el proceso de la decisión.”(Comisión Internacional de Educación presidida por Jaques Delors, 1996: 166)

#### Actividades

- Reflexiona con otros docentes de tu IE y anota en una hoja lo que señalan con más frecuencia, como roles que les corresponde asumir en la gestión pedagógica.
- Revisa este gráfico y señala cuáles son los roles que asumen los docentes por lo general. Luego señala aquellos que tú consideras que deberían asumirse dentro de una gestión pedagógica compartida.



Como ves, estos roles en la gestión demandan una capacidad propositiva, poniendo en práctica nuevos saberes, nuevas capacidades. Los avances de la tecnología de la información, los sistemas interactivos multimedia como el CD-ROM, la radio y tele-difusión por satélite, las redes informáticas, echan por tierra el monopolio del saber. En este contexto, independientemente de los sectores sociales en los que se desempeñe el docente, su función deberá ser cada vez más la de un agente que medie el autoaprendizaje, oriente la búsqueda de la información, sea un mediador del gusto por aprender y estimulador de la construcción de conocimientos, así como la de soporte afectivo.



## Evaluando lo aprendido

Haz una revisión de los aprendizajes que has logrado y, en una hoja, evalúa señalando si estás "de acuerdo", "en desacuerdo" o si tienes "dudas":

- En secundaria, el tener una especialidad nos hace responsables de una parte del aprendizaje de los estudiantes, no nos compromete a más.
- Los docentes podríamos mejorar nuestros desempeños trabajando en equipo.
- Participar en la gestión pedagógica implica trabajar más para asegurar una mejor atención a los estudiantes.
- Mejorar nuestro perfil docente también depende de nuestra actitud frente a la tarea educativa.
- El trabajo en equipo exige coordinación, diversificación y articulación de áreas.



## Reflexionando sobre lo aprendido (metacognición)

1. Analiza cada uno de los roles del docente mediador y pregúntate si tienes estos rasgos como docente. Si no posees alguno o algunos de estos roles, pregúntate ¿por qué no los tienes? Reflexiona y anota lo que podrías hacer para aprender a desempeñar estos roles.
2. Revisa esta unidad y busca precisar:
  - ¿Qué has aprendido en esta unidad?
  - ¿Cuáles de las actividades incluidas te permitieron aprenderlo?
  - ¿Cuáles no te han sido significativas?

# Estrategias para el trabajo en equipo docente



### Propósito de la unidad

*Esta unidad te llevará a indagar acerca de las distintas estrategias de trabajo en equipo que se aplican en diversos lugares del país. Podrás analizar algunas de ellas y seleccionar o proponer con tus colegas alguna que podría ser la más adecuada para tu institución educativa.*



### Logros de aprendizaje

- Analiza e identifica estrategias de trabajo en equipo que pueden posibilitar un nuevo rol del docente en la gestión pedagógica y mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Lee con atención esta historia que es real e identifica las fortalezas de los gansos.

### **El vuelo de los gansos**

La ciencia ha descubierto el porqué los gansos vuelan juntos. Vuelan formando una "V", porque cada pájaro, al batir sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V, todo el grupo aumenta por lo menos en un 70% su poder de vuelo, comparado al que cada pájaro haría si estuviera solo.

- Cada vez que un ganso se sale de la formación y siente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y de inmediato se reincorpora al grupo, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.
- Cuando un líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar.
- Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos y lo hacen con frecuencia para estimular a los que van adelante para mantener la velocidad.



- Cuando un ganso enferma o cae herido, dos de sus compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo, y se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere.

www.grijalvo.com

Ellos tienen una estrategia y han aprendido a ser fuertes juntos: **trabajan como equipo**. Este comportamiento nos hace pensar en el sentido del trabajo en equipo: Mantenernos uno al lado del otro, ayudándonos y acompañándonos.

## 2.1 El interaprendizaje: asesoría y acompañamiento para mejorar la calidad de los aprendizajes

Revisa estos casos.

*Nosotros nos reunimos quincenalmente todos los docentes en conjunto por nivel en un Grupo de interaprendizaje (GIA), comentamos nuestros avances y dificultades en clase. El intercambio nos da ideas de cómo resolver algunos problemas en los aprendizajes y en la convivencia. Otras veces variamos, nos reunimos en grupos por áreas para programar, pensar estrategias de aprendizaje. Nos va mejor. Esto nos ha ayudado a mejorar la calidad del servicio educativo, nos ahorra esfuerzos y tiempo aunque no lo crean. Nos sentimos bien, somos parte de un todo, la IE es más nuestra.*



Esta es una afirmación hecha por docentes que viven la experiencia de trabajar en equipo. Pero veamos este otro caso:

*“En mi institución educativa esto es una utopía, tal vez ocurra donde hay tiempo, nosotros salimos corriendo a otro trabajo. Aunque algunas veces hemos querido reunirnos y trabajar en equipo. El director no se interesa aunque tengamos iniciativas, él...”*





## Lo que sabes del tema

### ¿Cuál de estas es tu experiencia?

1. ¿Conoces alguna experiencia como las que acabas de leer? ¿Qué relación existirá entre los integrantes del equipo en cada caso?
2. ¿Cuál de ellas se asemeja más a tu experiencia?
3. ¿Cómo redundará cada una de ellas en los aprendizajes de los estudiantes?

De hecho, para trabajar en equipo necesitamos asumir una decisión colectiva donde docentes y directivos organicemos nuestro trabajo y tomemos acuerdos acerca de las estrategias más adecuadas para nuestra formación profesional.

www.internaciones.edu.gt



### Lee con atención

Si nos proponemos trabajar en equipo, podemos construir estrategias diversas, de acuerdo a las condiciones de tiempo reales de nuestro grupo de docentes o a los requerimientos que nos plantea esta tarea, para incidir en la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes:

Veamos lo que señala Paul Roeders, en *Aprendiendo Juntos*, acerca de algunas estrategias:

*“Es como un grupo de aprendizaje que a veces se divide (dependiendo de las actividades a ejecutarse) pero, como conjunto, todos están integrados en las tareas de gestión y de monitoreo (no en el sentido de “super”-visión, sino de “inter”-visión, es decir, con una responsabilidad común). La responsabilidad por ello la asume el grupo en su totalidad (Izquierdo, 1996). El estar involucrado activamente en las decisiones políticas y en los procesos dentro de la sección o articulación como sistema parcial dentro de la escuela mejorará la efectividad de la organización, así como la satisfacción de los miembros del equipo. Lo mismo rige también para la dirección de la escuela como equipo de apoyo.”*

(Roeders, 1997)

En el Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI presidida por Jaques Delors<sup>1</sup>, se señala:

*“[...] Para poder realizar un buen trabajo, el profesorado no solo debe ser competente, sino también contar con suficientes apoyos. Además de las condiciones materiales y los medios de enseñanza adecuados, esto supone que exista un sistema de evaluación y control que permita diagnosticar y superar las dificultades y en el que la inspección sirva de instrumento para distinguir la enseñanza de calidad y estimularla.”*

(Informe Comisión Delors, 1996:177)

<sup>1</sup> Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jaques Delors. *La Educación encierra un tesoro*. Madrid, Ediciones UNESCO, 1996. pp. 175-177.

### Algunas estrategias de trabajo en equipo

En la práctica, algunas de nuestras instituciones educativas vienen realizando esfuerzos, a partir de sus posibilidades y necesidades o a partir de las normas señaladas por el propio Ministerio de Educación y las recomendaciones señaladas:

- Organizar **Círculos de Mejoramiento de la Calidad Educativa (CIMCAE)**.
- **Grupos de interaprendizaje (GIA)**, que pueden desarrollar sus reuniones de trabajo con apoyo de algún especialista de la UGEL, como de manera interna, rotando responsabilidades con la conducción del director.
- **Grupos de reflexión**, en los que se analizan los aprendizajes, así como las relaciones interpersonales entre estudiantes y con los docentes y directivos, los comportamientos de los estudiantes y su desarrollo socio-emocional.
- **Redes educativas** para mejorar las prácticas pedagógicas en áreas rurales, u otros similares para fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes.

Podemos encontrar experiencias de mejoramiento de la práctica docente, en las que se han ido diseñando y acordando formas variadas de trabajo colectivo:

- **Jornadas pedagógicas**, semanales, quincenales, o mensuales. Algunas IE, al elaborar sus PEI, inciden sobre el desarrollo de las capacidades profesionales que hacen falta para alcanzar mejores logros de aprendizaje en los estudiantes.
- **Talleres de autoformación**, organizados por el propio equipo de docentes en función de las necesidades de fortalecimiento detectadas y al que se convoca a alguna persona según el tema (de la UGEL o de otras instituciones especializadas).
- **Visitas de observación a aulas**, al azar o de manera direccionada, en función de objetivos de aprendizaje concretos. Estas visitas se acuerdan y programan en conjunto, para luego realizar un análisis de lo observado según el(los) aspecto(s) de interés.
- **Visitas de observación entre pares a aulas**, de manera coordinada y voluntaria, se puede promover la observación del desempeño entre colegas a fin de aprender de los otros. Esto supone enfatizar en los aspectos positivos de cada docente,



evitando situaciones competitivas. Estas visitas se acuerdan y programan en conjunto, para luego realizar un análisis de lo observado según el(los) aspecto(s) de interés.

En realidad, las posibilidades de desarrollar estrategias de trabajo en equipo para el interaprendizaje dependen fundamentalmente de las decisiones de los directivos y docentes de cada IE, así como de la prioridad que dan a la formación docente en la perspectiva de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Además, los profesionales de la educación y la propia comunidad encontrarán la oportunidad de mover y canalizar su entusiasmo y capacidades, convirtiendo a la escuela en una institución amigable, dinámica y feliz.

La capacitación articulada con el proyecto educativo institucional y con el proyecto curricular del centro, dirigida al conjunto de los docentes y directivos de la escuela, es sin duda más eficaz que una capacitación que involucra a docentes seleccionados de diversas IE que no tienen una relación orgánica de trabajo en equipo.

Si bien los espacios de capacitación que convocan a diversas instituciones educativas en un mismo espacio geográfico proporcionan beneficios a la formación de cada docente, es importante reconocer que el equipo de profesores de una institución educativa, cuando existe como una comunidad articulada por un proyecto compartido y no como un conjunto de docentes aislados que coinciden en un local, puede jugar un gran papel en el desarrollo profesional de cada docente y en el mejoramiento constante de las prácticas de enseñanza y de convivencia.



## Actividad

Reúnete con algunos colegas de tu IE y conversen acerca de:

- ¿Qué prioridad tiene en tu IE la formación docente?, ¿está presente este tema en el PEI?
- ¿Qué deficiencias evidencian en los aprendizajes de los estudiantes y en la convivencia en la IE que podrían trabajarse desde una gestión pedagógica participativa?
- Señalen alguna estrategia que consideran podría desarrollarse en la institución y las condiciones que requerirían para su aplicación.

## 2.2 Las innovaciones educativas en el trabajo en equipos docentes

Para introducirnos en este tema necesitamos primero definir qué entendemos por Innovación Educativa.

### Actividad

- En tu IE, ¿se está desarrollando alguna práctica pedagógica innovadora? ¿En qué consiste y a qué necesidad responde?
- Analiza, a partir de los requerimientos antes señalados, con qué condiciones cuenta tu IE para desarrollar alguna propuesta de innovación.
- Investiga entre colegas de diversas IE que conozcas, acerca de experiencias de innovación.

Veamos qué se entiende por Innovación Educativa:

La innovación educativa, es un concepto complejo y polisémico, se presta a múltiples lecturas e interpretaciones. Aquí entendemos innovación como un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes.

*La innovación es un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional de los docentes.*



*El propósito de una innovación es modificar la realidad vigente, cambiando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

La innovación no tiene que ver con procesos de reforma educativa, porque el ámbito de la reforma es de carácter “macro” y afecta al conjunto del sistema educativo. El de la innovación es “micro”, se mueve en un ámbito más reducido y localizado del aula, la escuela o la comunidad educativa. Muchas reformas, en sus intenciones y más aun en su aplicación generalizada, no siempre estimulan la innovación sino que muchas veces incluso la ignoran, la paralizan, la dificultan o la torpedean.



No, no se trata de modernizar la enseñanza y el aprendizaje incorporando el uso de recursos tecnológicos modernos como las computadoras, el manejo de CD-ROM u otros. Claro, podría suceder que usáramos las computadoras pero que nuestros estudiantes no comprendieran los contenidos tratados por no tener un dominio de las capacidades esperadas.

La innovación es un proceso que se desarrolla en equipos de docentes que asumen la diversidad como referente básico. Su énfasis está en lo público. Se desarrolla desde una visión integradora de escuela y comunidad y una cultura crítica y cuestionadora que construye propuestas. Se trata de fomentar la educación integral de la infancia y la juventud para que, tal como expresa el Informe Delors, se logre que el alumnado aprenda a conocer, a actuar, a ser y convivir.

*Este enfoque de la innovación tiene exponentes de enorme y probada solvencia, algunos que ya han adquirido el valor preferencial entre los clásicos y otros que proponen nuevos y sugerentes análisis y planteamientos: Sócrates y el aprendizaje mediante el diálogo; Dewey y su concepción de una escuela democrática y del aprendizaje a partir de la experiencia; Freinet y la pedagogía cooperativa y popular; Decroly y los centros de interés con sus múltiples derivaciones y evoluciones del enfoque globalizado, como los proyectos de trabajo; Bruner y el conocimiento integrado; Gardner y las inteligencias múltiples; Piaget y la pedagogía operatoria; Lipman y su proyecto de Filosofía para Niños para aprender a pensar y a argumentar a través de la conservación; Stenhouse y sus aportaciones en torno a la investigación en la acción; Piussi y su nuevo discurso en torno a la diferencia sexual; Vigotsky y su teoría basada en el aprendizaje sociocultural de cada individuo en el medio en el cual se desarrolla; nuestro querido Paulo Freire, con la frescura y la potencia de su pedagogía crítica y de la liberación, entre otros.*

(Carbonell, 2004: 8)

### ¿Qué se requiere en una institución educativa para que se produzca una experiencia de innovación?

- Se requiere sentir la necesidad, en la institución educativa, de modificar las prácticas y de tomar iniciativas de cambio y mejoramiento. La IE es el foco y el contexto más adecuado para el desarrollo del cambio educativo. Esto solo ocurrirá teniendo en cuenta las variables y los contextos en los que ellas funcionan. Es la institución la que despliega sus capacidades para construir alternativas pedagógicas que den respuesta a las necesidades detectadas.
- La escuela y los profesores son los creadores de la innovación por lo tanto, deben tener la oportunidad de apropiarse de ella, de decidir sobre la misma, de controlar sus contenidos y desarrollo.
- Ha de propiciarse un clima de colaboración en las escuelas y una estructura organizativa que apoye y facilite la innovación.
- Las estrategias de innovación a nivel escolar han de tender a que el centro, como organización, desarrolle capacidades para:

1. Diagnosticar su propia situación y desarrollo.
2. Movilizar planes de acción conjuntos.
3. Controlar y autoevaluar su implementación y resultados.



- La formación de los profesores debe ocurrir en el contexto de programas de innovación y debe estar localizada, preferentemente, en la misma escuela.
- La resolución de problemas prácticos como metodología de base puede constituir un buen procedimiento para la innovación y la autoformación.
- Es importante difundir las iniciativas que van surgiendo en las IE, a través de los propios eventos de capacitación en los que se participa, y acceder a información respecto a otras experiencias similares, a fin de propiciar el encuentro de aquellas prácticas innovadoras que aportan a la autonomía de las instituciones y al desarrollo local.

En esta perspectiva se señala en el Proyecto Educativo Nacional:

*"Fortalecimiento del rol y la responsabilidad pedagógica a nivel individual y colectivo. Esta política busca institucionalizar y fortalecer espacios y mecanismos de referencia colectiva e interaprendizaje entre los docentes, promoviendo círculos y redes educativas integradas por docentes y directivos docentes a nivel local y regional, con participación de la comunidad. Las medidas centrales de esta política son:*



- a) incentivos a la investigación e innovación pedagógica a partir de las prioridades locales y regionales de desarrollo;*
- b) vigilancia ciudadana y código de ética para el buen desempeño de docentes y directivos docentes;*
- c) mecanismos institucionalizados de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente y la gestión pedagógica en las instituciones educativas."*

*(Consejo Nacional de Educación, 2005: 84)*

## Actividad

- Conversa sobre este tema con tus colegas del nivel y responde en una hoja: ¿Qué se entiende por innovación?
- ¿Has participado en experiencias de innovación pedagógica? Describe tu experiencia o pregunta a alguno de tus colegas para que te cuente la suya.



### Evaluando lo aprendido

1. en un cuadro como el siguiente, formula los aprendizajes que has alcanzado con ayuda de esta unidad.
2. Haz una autoevaluación de tus aprendizajes, usando una valoración del 1 al 5:

Aprendizaje a lograr	Mi evaluación				
	1	2	3	4	5



### Reflexionando sobre lo aprendido (metacognición)

Revisa esta unidad y busca precisar:

- ¿Qué fue lo que más te motivó en esta unidad? ¿Por qué crees que ocurrió esto?
- ¿Qué puedes afirmar con seguridad que aprendiste?
- ¿Cuáles de las actividades incluidas te permitieron aprenderlo?
- ¿Cuáles no te han sido significativas?

# Experiencias de trabajo en equipo en contextos diversos



### Propósito de la unidad

*Luego de analizar la importancia del trabajo en equipo y la gestión pedagógica para acceder a una mejora en la calidad de la educación, conocerás algunas experiencias de equipos docentes que realizan innovación educativa en contextos diversos, las cuales son posibles en contextos colaborativos que permiten dar respuesta a las expectativas de desarrollo tanto de estudiantes como de docentes y de la comunidad educativa en su conjunto.*



### Logros de aprendizaje

Reconoce el trabajo en equipo como un factor que posibilita el desarrollo de innovaciones pedagógicas en las instituciones educativas y propone estrategias de trabajo en equipo que sería posible desarrollar en su institución educativa.

**¿Conoces a maestros que estén desarrollando innovaciones educativas en sus IE?  
¿Qué expectativas tienen?  
¿Cómo se muestran frente a esta tarea?**



Si los docentes peruanos actuáramos como los gansos, nos mantendríamos uno al lado del otro apoyándonos y acompañándonos hasta alcanzar nuestras metas, hasta ver nuestras escuelas convertidas en auténticos centros de desarrollo de talentos, de desarrollo de la imaginación, la creatividad, la solidaridad y el compartir.

Si los docentes innovadores de todo el Perú nos sintiéramos unidos por la meta común de transformar la educación peruana en un auténtico instrumento de liberación y de desarrollo humano integral, abríamos las puertas a la emergencia de un nuevo magisterio peruano dispuesto a dar lo mejor de sí, a dar todo de sí por un nuevo Perú de hombres y mujeres íntegros.

La forja de ese espíritu que anima a los gansos a volar juntos apoyándose, ayudándose y acompañándose puede darse en las maestras y maestros peruanos a partir de abrirse a compartir ideas e ideales, prácticas y experiencias.

(Ver “El vuelo de los gansos”, páginas 14 y 15)

### 3.1 Liderazgos pedagógicos

Lee con atención esta experiencia de innovación desarrollada en la provincia de, departamento de. Observa las condiciones en las que se sustenta.

#### Desde Pilcuyo: Tierra de Músicos

En panel y ponencia fue posible conocer la experiencia de la Institución Educativa "Micaela Bastidas", distrito de Pilcuyo: "Literatura Oral aimara como estrategia de aprendizaje y fortalecimiento de la identidad cultural". El Prof. Edgar Atamari Loaiza, responsable del proyecto dijo: "La cultura de nuestro altiplano es fuente inagotable de investigación y estudio. Por eso hemos iniciado acciones educativas para defender y afirmar su exquisita esencia. Y como inicio de esta propuesta de construcción de la identidad desde la cultura aimara en el nivel secundario, hemos recopilado componentes elementales de la Literatura Oral de nuestro distrito, por ejemplo: mitos, leyendas, fábulas, trabalenguas, canciones, poesías y adivinanzas que configuran el universo simbólico y la riqueza cultural aimara. Ello engrosará nuestro proyecto curricular de centro y nos permitirá abordar contenidos y reflexiones desde nuestra cultura en el currículo".



Del mismo modo, en esta institución se desarrolla el proyecto: "Gestión participativa mediante comunidades de aprendizaje", que lleva adelante esta comunidad educativa. El proyecto consiste en una estrategia que implementa autónomamente un grupo de docentes de un mismo entorno y que mediante procesos reflexivos de aprendizaje y cooperación se disponen a compartir conocimientos, experiencias y significados de su acción educativa, con el fin de promover la mejora de sus prácticas y el desarrollo de la comunidad a la que pertenecen.

**El objetivo**, según el profesor, William Leandro Ccama Catacora, responsable del proyecto, "es promover un desarrollo y autodesarrollo profesional de los docentes y generar procesos de innovación educativa y de investigación, a través de una cultura colaborativa y de reflexión sobre la práctica, además de crear condiciones que permitan el desarrollo institucional de los centros y las bases de una cultura organizacional que incrementen el desarrollo profesional docente. Al mismo tiempo, buscan estimular en los docentes la formulación de proyectos de desarrollo comunitario e investigaciones socioeducativas como instrumentos de identificación de necesidades y desarrollo institucional; estimular el aprendizaje continuo, la cooperación y cultura colaborativa como factores de producción del conocimiento pedagógico. Todo ello, se reflejará en el fortalecimiento de la autonomía institucional mediante comunidades de aprendizaje".

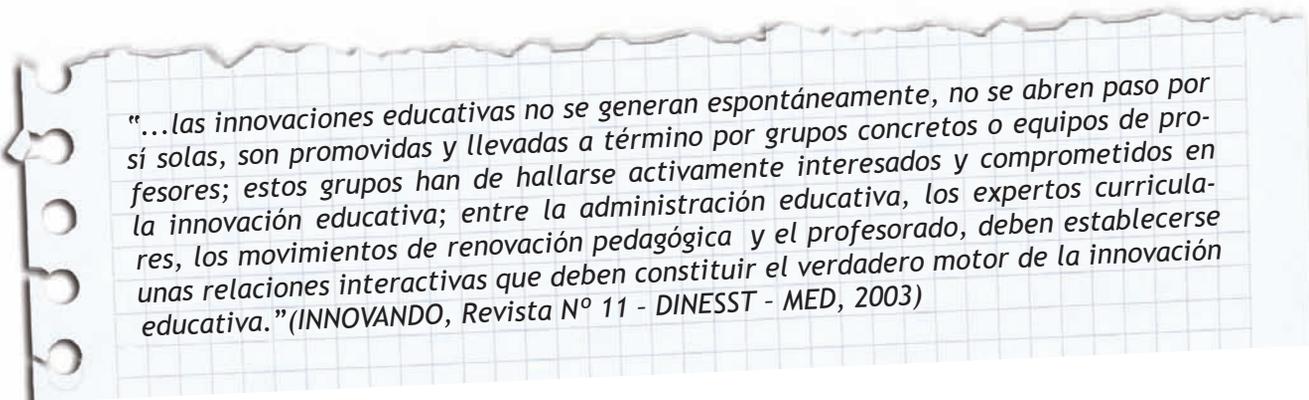
(Barrientos, 2005: 12)



## Lo que sabes del tema

- ¿Cuáles son las bases institucionales en las que se afirma esta experiencia?
- En su desarrollo, ¿qué papel tiene el trabajo en equipo?

En el contexto de la cultura andina, destaca el trabajo comunitario, la organización y la vida en comunidad. En este marco, es posible imaginar el desarrollo de experiencias de innovación sustentadas en el trabajo en equipo donde se genera un liderazgo pedagógico colectivo, problematizando, analizando, investigando y generando propuestas pedagógicas como respuesta a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.



Como se entiende, en la implementación de una innovación educativa, los equipos de docentes asumen un liderazgo fundamental, donde cada integrante es una pieza clave.

www.andarinos.com



## ¿Qué papel deben jugar los equipos de docentes en la innovación educativa?

### Lee con atención

Para lograr asumir un liderazgo pedagógico como equipo, se requieren algunas disposiciones personales y profesionales que convoquen a desarrollar estos cambios en la práctica. El docente, tanto desde su aula, como desde su papel en el equipo de docentes:

1. Requiere una disposición de ánimo frente a la experiencia del grupo o de la clase.
2. Ayuda a producir y clarificar los propósitos de los individuos y los propósitos más generales del grupo.
3. Confía en el deseo de aprender de cada estudiante, para implementar aquellos propósitos que tengan significado para él, como la fuerza motivacional detrás del aprendizaje significativo.

4. Se esfuerza por organizar y hacer disponibles la más amplia gama de recursos para el aprendizaje.
5. Se considera a sí mismo/a como una fuente flexible a ser utilizada por el grupo de estudiantes.
6. En respuesta a las expresiones del grupo, acepta tanto el contenido intelectual como las actitudes emocionales, esforzándose por darle a cada aspecto el grado aproximado de énfasis que tiene para el individuo o grupo.
7. Cuando se ha establecido un ambiente de aceptación en la sala de clases, el docente es capaz, en forma creciente, de transformarse en un estudiante participante, que expresa sus puntos de vista sólo como miembro del grupo.
8. Toma la iniciativa en compartir con el grupo, tanto sus sentimientos como sus pensamientos, de tal manera que no exija ni imponga sino que represente una manera personal de participación que los estudiantes pueden aceptar o no.
9. A través de la experiencia de la sala de clases, permanece alerta a las expresiones que indican sentimientos profundos o muy fuertes.
10. Se esfuerza por reconocer y aceptar sus propias limitaciones.



### Recuerda que...

- *¿Recuerdas la Actividad N°1 que hiciste en la página 10? Si tus respuestas han expresado disposición por trabajar en equipo, en función de las posibilidades reales de todos y al compromiso por mejorar los aprendizajes de los estudiantes, significa que estás en la ruta para TRANSITAR...*
  - ✓ *De una cultura heterónoma al fomento de la autonomía.*
  - ✓ *De un guión reactivo en el enfrentamiento de los problemas a una actitud proactiva.*
  - ✓ *De la ética del oportunismo a la ética del esfuerzo.*
  - ✓ *De la actitud de ganar a toda costa a una actitud negociadora.*
  - ✓ *De la ética de la imagen y el despilfarro a la ética del carácter y la austeridad.*
  - ✓ *Del individualismo a la solidaridad y el trabajo en equipo.*
  - ✓ *Del exclusivismo al pluralismo.*
  - ✓ *De la identidad y el igualitarismo a la contradicción y la diferencia.*
  - ✓ *De la desesperanza a los escenarios guía.*
  - ✓ *De la improvisación a la planeación flexible y el aprendizaje continuo.*
  - ✓ *De una cultura necrófila a una que celebre y valore la vida en todas sus manifestaciones.*
  - ✓ *Del mesianismo a la co-responsabilidad.*
  - ✓ *De la superstición a la imaginación creadora.*
  - ✓ *Del miedo al cambio, a la innovación (Aldana, 2000: 30-31).*

## 3.2 ¡Sí se puede! Testimonios de experiencias que aportan al desarrollo pedagógico



Virgen de la Candelaria. Patrona de Puno



Yunguyo



Pomata

Las experiencias exitosas en diversos contextos, muchas de ellas con más carencias que las nuestras, nos permiten afirmar que un factor fundamental para hacer posible las innovaciones y el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas es nuestra voluntad como docentes y el compromiso con los estudiantes y su desarrollo.

El 07 de diciembre del 2004 en el auditorio de la Municipalidad Provincial de El Collao, se realizó el Encuentro Regional de Innovaciones Educativas. Participaron instituciones educativas ganadoras de los Concursos Nacionales de Innovación en Gestión Pedagógica y en Gestión de Centros Educativos, los mismos que reciben financiamiento y apoyo técnico del Ministerio de Educación.

Se presentaron 179 proyectos en Gestión Pedagógica y 96 en Gestión de Centros Educativos a nivel nacional. Estos proyectos se ejecutaron con mucho éxito en el Perú durante el año 2004. De ellos, 19 proyectos corresponden al ámbito de la Dirección Regional de Educación de Puno, once corresponden a gestión pedagógica y ocho están dirigidos a gestión de Centros Educativos.

Si bien existen experiencias de innovación en otras regiones del país, hemos querido resaltar estas poco conocidas y difundidas, que merecen ser consideradas modelos a seguir. Más aun por las condiciones de precariedad en las que nacen, que podrían llevarnos a muchos a considerar imposible una práctica pedagógica de calidad. Ellas nos muestran que la calidad será siempre posible en tanto tengamos el compromiso y la iniciativa de desarrollar propuestas educativas trascendentes.

A continuación presentamos dos proyectos de innovación educativa de la Región Puno. La primera se llevó a cabo en la provincia de Yunguyo. El propósito de esta experiencia fue mejorar la comprensión lectora de estudiantes que tienen como segunda lengua el Castellano. El segundo proyecto se desarrolló en la provincia de Pomata. El propósito de esta experiencia fue mejorar la gestión de la institución educativa mediante la organización de situaciones donde se vivencien valores.

### Desde el Lago Wiñaymarka: Yunguyo (Puno)

En la sencillez de una práctica pedagógica se puede esconder un mundo de significados para los estudiantes; esa práctica pedagógica, desarrollada por una profesora o profesor en el anonimato de su aula, en los distintos contextos de nuestra región, fue lo que conocimos y socializamos. Es el caso de la Institución Educativa "San Pedro" de Unicachi (Yunguyo, Puno), que desarrolla el proyecto: "Promoviendo estrategias de estudio como hábito para lograr la comprensión lectora y mejorar el aprendizaje significativo". El Prof. Simón Avendaño Yapuchura, director de esta institución educativa, en su exposición resaltó: "[...] la comprensión lectora implica extraer de un tipo de texto escrito el significado tanto de las palabras como de las relaciones entre las palabras donde interactúan el mensaje expuesto por el autor y el conocimiento, expectativas y los propósitos del lector. [...] El proyecto, nos ha permitido constatar y validar esta experiencia con los niños de Unicachi".



(Barrientos, 2005: 12)

Como ves, el sentido de la innovación educativa es reflexionar con el propósito de replantearse lo que se está haciendo para generar cambios que enriquecen los procesos de aprendizaje.

### Desde el balcón filosófico del Altiplano: Pomata

En panel y ponencia fue posible conocer la experiencia de la Institución Educativa Agropecuaria de Pomata (Puno), "Educación en Valores para una gestión eficiente". El profesor Justiniano Flores Lima, responsable del proyecto, explicó que consiste en "[...] mejorar la gestión educativa mediante la práctica en valores y cambio de actitudes en los agentes educativos, además de fortalecer la formación y desarrollo de capacidades de liderazgo".

Entre los avances más significativos que están realizando, se ha logrado una concertación local a través de alianzas estratégicas con organismos de la sociedad civil y estatal, manejo asertivo entre los actores de la comunidad educativa, comunicación empática y trabajo en equipo.



(Barrientos, 2005: 13)

## Actividad

1. Luego de leer estas experiencias, ¿qué características crees que tienen los docentes en cada una de ellas para desarrollar esta innovación?

Revisa los aspectos que se deben tomar en cuenta para desarrollar una innovación e identifica aquellos que consideras relevantes en las dos experiencias. Explica por qué.

2. Conversa con tus colegas de la institución educativa donde trabajas y busquen juntos identificar:
  - ¿Qué situaciones críticas a nivel de la gestión institucional o pedagógica necesitarían superar para desarrollar una experiencia de innovación en su institución educativa?
  - Si las relaciones humanas y la gestión son favorables, ¿qué innovaciones consideran que podrían desarrollarse en la institución educativa?, ¿qué les haría falta para asumir este reto?
  - ¿Qué rol estarías dispuesto(a) a jugar para ello?



## Evaluando lo aprendido

- Lee en el siguiente cuadro los logros de aprendizaje que debes haber alcanzado y apóyate en él para evaluar tus aprendizajes. Reflexiona acerca de estos, a lo largo de las tres unidades trabajadas en el fascículo.
- Califícate utilizando la escala del 1 al 5, donde 1 corresponde al menor nivel de logro y 5, al mayor, de la siguiente manera.

1	deficiente
2	regular
3	bien
4	muy bien
5	excelente

- Elabora un informe en el que expliques por qué otorgas dicha calificación a cada uno de tus aprendizajes.



Logros de aprendizaje	Mi evaluación				
	1	2	3	4	5
1. Reflexiona sobre la práctica docente que se ha venido desarrollando en las aulas y la relaciona con su formación profesional, así como con las concepciones que subyacen en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiante.					
2. Identifica las potencialidades del trabajo en equipo como estrategia para el logro de aprendizajes en los estudiantes y las contrasta con las debilidades del trabajo individual centrado en una visión parcelada del estudiante y su aprendizaje.					
3. Analiza e identifica estrategias de trabajo en equipo que pueden posibilitar un nuevo rol del docente en la gestión pedagógica y mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.					
4. Reconoce el trabajo en equipo como un factor que posibilita el desarrollo de innovaciones pedagógicas en las instituciones educativas y propone estrategias de trabajo en equipo que puedan ser desarrolladas en su institución educativa.					
<b>Total</b>					



## Reflexionando sobre lo aprendido (metacognición)

Mirando el cuadro anterior, señala:

- ¿Qué actividades de las trabajadas en cada unidad te han permitido aprender?
- Señala aquí tres aspectos de este fascículo que han favorecido tu aprendizaje. No olvides considerar también el apoyo de algún colega que pueda haber sido significativo en el proceso.
- Señala qué lecciones puedes sacar de este trabajo respecto a cómo puedes optimizar el uso del tiempo y la calidad de tus aprendizajes: programar un tiempo de estudio, interacción con otros colegas, optar por una técnica de estudio que te resulta más eficiente, etcétera.



## Bibliografía

- ÁVALOS, Beatrice  
1996 Caminando hacia el siglo XXI: Docentes y procesos educativos en la Región de Latino América y el Caribe. En Boletín 41 - Proyecto Principal de Educación en América Latina y El Caribe.- UNESCO.
- COMISIÓN INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN, presidida por Jaques Delors  
1996 La Educación encierra un tesoro. Madrid: UNESCO.
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN  
2005 Hacia un Proyecto Educativo Nacional. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
2005 Plan Nacional de Educación para Todos 2005 - 2015. Lima: Ind. Gráfica MACOLE SRL.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DINEIPP - DINESST  
2005 Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular - Proceso de Articulación. Lima: MED.
- ROEDERS, Paul  
1997 Aprendiendo juntos. Un diseño del aprendizaje activo. Lima: TAREA Asociación Gráfica Educativa.



## Páginas web de interés

- <http://pronap.ilce.edu.mx>
- [www.grijalvo.com/Jaime\\_S\\_Dromi/b\\_Jaime\\_S\\_Dromi\\_El\\_vuelo\\_de\\_los\\_gansos.htm](http://www.grijalvo.com/Jaime_S_Dromi/b_Jaime_S_Dromi_El_vuelo_de_los_gansos.htm)
- [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)  
ventana de Educación Secundaria:
  - CARBONELL, Jaime "El profesorado y la Innovación Educativa". En: INNOVANDO Revista N° 01 del Equipo de Innovaciones Educativas - DINESST, MED, agosto 2002, p. 3
  - BARRIENTOS QUISPE, Jaime "Construyendo la Red Regional de Innovación e Investigación Educativa". En: INNOVANDO Revista N° 35 del Equipo de Innovaciones Educativas - DINESST, MED, junio 2005, p.11
  - ESCUDERO MUÑOZ, Juan Manuel "La Innovación y la Organización Escolar". En: INNOVANDO Revista N° 28 del Equipo de Innovaciones Educativas - DINESST, MED, setiembre 2004, p.8
  - CARCELÉN RELUZ, Carlos "Fundamentos Teóricos para la Innovación Educativa". En: INNOVANDO Revista N° 11 del Equipo de Innovaciones Educativas - DINESST, MED, mayo 2003, p.3