



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Modelo de gestión escolar cooperativa para desarrollar competencias de planificación institucional en la red educativa “Divino maestro”, Jaén.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Educación

AUTOR:

Mg. Julio Cesar Tenorio Durand (ORCID: 0000-0001-5970-1563)

ASESORA:

Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco (ORCID: 0000-0002-5563-0662)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Chiclayo - Perú

2019

Dedicatoria

Con inmensa gratitud a mis queridos padres: Hernán Tenorio y Virginia Durand; a mis dos grandes amores Any Edith y Yussayra Rosmery, a todos mis hermanos y hermanas, por darme la confianza y fortaleza necesarias para seguir luchando por alcanzar todos mis sueños.

Agradecimiento

A la Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco y a los docentes de la Universidad César Vallejo que han hecho posible la presente investigación, en especial a los docentes de doctorado; a todos, mi eterna gratitud.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Julio Cesar Tenorio Durand, estudiante del programa de Doctorado en Educación, de la Escuela de post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, Identificado(a) con DNI 41151991, con la tesis titulada: Modelo de gestión escolar cooperativa para desarrollar competencias de planificación institucional en la red educativa "Divino Maestro" de Jaén.

Declaro bajo juramento que:

- 1) la tesis es mi autoría.
- 2) he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagio ni total ni parcialmente.
- 3) la tesis no ha sido auto plagio; es decir no ha sido ubicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las faltas de: fraude (datos falsos), Plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propia que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar vallejo.

Chiclayo, 23 de agosto del 2019


Mg. Julio Cesar Tenorio Durand
DNI: 41151991

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	17
2.1. Tipo y diseño de investigación	17
2.2. Operacionalización de variables	17
2.3. Población y muestra.....	20
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	20
2.5. Procedimiento	21
2.6. Método de análisis de datos.....	21
2.7. Aspectos éticos.....	22
III. RESULTADOS.....	23
IV. DISCUSIÓN.....	31
V. CONCLUSIONES.....	38
VI. RECOMENDACIONES.....	39
VII. PROPUESTA.....	40
REFERENCIAS	42
ANEXOS	48
Instrumento de medición de Variables	48
Validación de instrumentos	53
Diseño de un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa.....	59
Autorización para el desarrollo de la tesis.....	106
Autorización para la publicación electrónica de la tesis.....	107
Acta de aprobación de originalidad de tesis	108
Reporte de turnitin.....	109
Autorización de la versión final del trabajo de investigación	110

Índice de tablas

Tabla 1. Variable Independiente: Modelo de gestión escolar cooperativa.....	19
Tabla 2. Variable Dependiente: Competencias de planificación institucional.....	19
Tabla 3. Distribución de la población muestral, por nivel educativo y género	20
Tabla 4. Dimensión estratégica: Formulación del PEI	23
Tabla 5. Dimensión Operativa: Formulación del PAT	24
Tabla 6. Dimensión Curricular: Formulación del PCI	25
Tabla 7.- Dimensión estratégica: Formulación del PEI.....	27
Tabla 8. Dimensión Operativa: Formulación del PAT	28
Tabla 9. Dimensión Curricular: Formulación del PCI	28
Tabla 10. Comparación de resultados del pre test y post test	29
Tabla 11. Baremo general.....	51
Tabla 12. Baremo específico	51
Tabla 13. Valoraciones	52

Índice de figuras

figura 1. Propuesta de Modelo de gestión escolar cooperativa	40
figura 2. Círculo concéntrico de los lineamientos del Proyecto Educativo Nacional	71
figura 3. Círculo concéntrico de los lineamientos del Proyecto Educativo Regional	72
figura 4. Organizador gráfico del marco de Buen Desempeño Docente	75
figura 5. Organizador gráfico del marco de Buen Desempeño Directivo	75
figura 6. Taller de inter aprendizaje para construir el PEI.....	78
figura 7. Taller de inter aprendizaje con autoridades y maestros	81
figura 8. Taller de inter aprendizaje para socializar el PEI	84
figura 9. Círculo concéntrico de los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional....	87
figura 10. Taller de sensibilización para la elaboración del PAT.....	90
figura 11. Taller de sensibilización para formular el PCI.....	95
figura 12. Círculo concéntrico sobre los elementos de la Planificación Curricular	98
figura 13. Organizador gráfico de un Calendario Comunal	99

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación constituye un Modelo de gestión escolar cooperativa que permite desarrollar Competencias de Planificación Institucional en los directivos y docente que integran la red Educativa “Divino Maestro” de Jaén, puesto que como producto del análisis de la realidad problemática se logró corroborar el escaso desarrollo de éstas competencias, situación que revierte negativamente en la Gestión Escolar de la Red educativa.

Ante esta situación se propuso como objetivo principal, la aplicación de un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa para desarrollar competencias de Planificación Institucional en la Red “Divino Maestro” de Jaén, fundamentado en la Teoría Socio Cultural de Vygotsky, la teoría de la Interdependencia Social de los hermanos Jonson, teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins, teoría de la gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, la teoría de las Organizaciones inteligentes de Peter Senge, y la teoría de Formación por Competencias de Sergio Tobón.

Luego del proceso de implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativo, se procedió a analizar, interpretar y discutir los datos e información obtenida de la aplicación de un pre test y un pos test concluyendo que, los directivos y maestros de la red educativa lograron desarrollar sus competencias de planificación institucional; esta evidencia hizo posible que la contrastación de hipótesis oriente positivamente la consolidación del presente aporte teórico y contribuir de esa manera a dar solución de la problemática presente en la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén, y generalizada en las Redes Educativas de la región y el país.

Palabras Claves: Gestión, cooperativa, competencias, planificación, institucional

ABSTRACT

The present Research Work proposes a Cooperative School Management Model that allows to develop the Institutional Planning Competencies in the managers and teachers that make up the “Divine Teacher” Educational Network of Jaén, since when analyzing the problem it was found that, There is a poor development of these competences, a situation that reverses negatively in the School Management of the Educational Network.

Given this situation, the main objective was the application of a Cooperative School Management Model to develop Institutional Planning competencies in the “Divine Master” Network of Jaén, based on the Vygotsky Socio-Cultural Theory, the Interdependence theory Social of the Jonson brothers, the theory of Organizational Behavior of Stephen Robbins, the Theory of Human Talent Management of Idalberto Chiavenato, the theory of intelligent Organizations of Peter Senge, and the theory of Competence Training of Sergio Tobón.

After the process of implementing the Cooperative School Management Model, we proceeded to analyze, interpret and discuss the results obtained from the application of a pre test and a post test concluding that the directors and teachers of the educational network managed to develop their skills of institutional planning; This evidence made it possible for the hypothesis test to positively guide the consolidation of this theoretical contribution and thus contribute to the solution of the problem present in the “Divine Master” Educational Network of Jaén, and generalized in the Educational Networks of the region and the country.

Keywords: Management, cooperative, competencies, planning, institutional

I. INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios económicos, políticos, sociales, laborales, ambientales, por las que atraviesa el mundo de hoy, potenciados éstos por el gran avance científico, el desarrollo de la tecnología y la incontenible globalización; van provocando mayor incertidumbre en los ciudadanos respecto a su porvenir, obligándonos a competir para poder sobrevivir; pero éste solo hecho no nos garantiza nada, salvo, el estar preparados para articularse en equipos y ganar; para lo cual hace falta tener la capacidad de ir permanentemente desarrollando nuestras competencias humanas, sociales, profesional desde una perspectiva estratégica.

En América Latina, la capacidad profesional de los maestros está siendo cuestionada, motivando reformas en diferentes países y una respuesta inmediata por parte del magisterio quien tiende a buscar diversas formas para capacitarse; Este hecho nos coloca ante un dilema: cómo es posible que hoy en día haya más maestros que tienen altos grados de estudios, y su calidad profesional no se evidencia en calidad de los aprendizajes de sus estudiantes; además, "... la formación inicial de los maestros se torna débil si ésta no se revisa entre pares, desde la práctica y con perspectiva crítica y formativa" (Rivas, 2004).

En el sur de América y el Caribe no hay sistema escolar alguno, de los estudiados, cuyos resultados se acerque a los valores de referencia de las buenas prácticas del método Stallings, cuyo parámetro establecido es el 85 % del total de tiempo de clase dedicado a la instrucción [...] en toda la región se pierde un 20 % del tiempo de instrucción, comparándola con la meta establecida en las buenas prácticas. Representando ello, un día menos de instrucción a la semana. La mayor parte del tiempo perdido se diluye en actividades rutinarias propias de la gestión del aula, que consumen entre el 24 % y el 39 % del tiempo total de clase. (Luque, 2014)

Los datos son preocupantes, debido a que la pérdida del valioso tiempo en una escuela pública desencadena una serie de hechos que agudizan la crisis que afecta los sistemas educativos en América latina, por ende, afectan sus sociedades. Qué y cuánto están dispuestos a realizar cada estado para superar este problema son preguntas que pasan por cada gobierno y llegan hasta cada una de las escuelas de América Latina y a cada uno de los maestros que la conducen; además, "... muchos docentes sienten desánimo por el trabajo colectivo, porque les quita tiempo y energía; pero, también reconocen que pueden ejercer un mayor poder en dicha forma de trabajo" (San Fabián, 2011).

En nuestro país se vienen realizando capacitaciones desde el año 1995. Un 45% de docentes en servicio, más de 120 mil, se han capacitado vía los Planes Nacionales de Capacitación Docente y a directivos en Gestión de la educación. Éstos se implementaron de manera progresiva e incluyó aspectos del currículo, nuevas formas de gestión y nuevas metodologías, orientándolo hacia la construcción de los Proyectos Educativos por institución educativa. No hubo capacidad en quienes dirijan la Educación desde el Ministerio para capitalizar para sí un conocimiento sobre la gestión escolar (Universidad Peruana Cayetano Heredia, 2002).

En más de dos décadas, cuánto avanzaron los maestros, cuánto mejoraron los estudiantes, cuánto son mejor las escuelas del país, y cuánto avanzó la educación peruana. La respuesta es obvia, puesto que aún hoy se sigue capacitando con los mismos propósitos, dejando de lado el trabajo cooperativo de las escuelas, desconociendo que cuando una red educativa tiene claridad sobre sus propios fines, ésta ejercerá influencia sobre muchos elementos de cada escuela y sobre su estilo de dirección (Rodríguez, 2000) lo que hubiera generado mayores cambios.

En la región Cajamarca, solo una UGEL cuenta con su instrumento de gestión de largo plazo (Proyecto Educativo Local); siete UGEL tienen su PEL en etapa de proceso, y cinco en etapa de inicio; por lo tanto las UGEL, a la fecha, no tienen diseñadas las políticas educativas, estrategias y acciones de mediano y largo plazo, con lo que podrían orientar el desarrollo educativo de sus jurisdicciones...” (Cajamarca, 2016).

Si consideramos que el 26% de instituciones educativas son unidocente o multigrado, según el portal del Minedu, y las políticas educativas que éste implementa, exige los instrumentos de planificación institucional a todas las instituciones por igual, los resultados serán obvios. Por otro lado “...52 000 docentes se jubilarán en los próximos diez años por límite de edad, de ellos el 11 % trabaja en IIEE multigrado y el 6 % en unidocente. Esta situación plantea un serio problema de atención educativa en este ámbito, ya que es mucho más difícil atraer y mantener al joven docente si no proviene de la propia comunidad” (Educación C. N., Proyecto Educativo Nacional, Balance y Recomendaciones, 2017)

Esta situación amerita un proceso de profunda reflexión por parte del magisterio, quien se ha visto sometido siempre a los vaivenes de cada gobierno, que le impide adaptarse a los procesos de cambio; por ello, “... el desarrollar competencias se constituye hoy en un factor

principal de adaptación al evolucionar de cada labor” (José & Antonio, 2005) como la del profesorado, por ejemplo, que debiera dar sostenibilidad a los cambios sociales. Además, “... el limitado desarrollo de sus competencias durante su formación inicial obliga a pensar en un aprendizaje por competencias desplegado a lo largo del ejercicio profesional” (Rodríguez, Armengol, & Meneses, 2017).

En el año 2007 el Proyecto Educativo Nacional al 2021 señaló “Fortalecimiento de capacidades de las escuelas y las redes educativas y poder responsabilizarse de nuevos retos de gestión de mayor grado, con el propósito de lograr más y mejores resultados” (Consejo Nacional de Educación, 2007), política establecida en el Objetivo Estratégico N° 4 referida a gestionar de manera democrática y descentralizada, para lograr mejores resultados, siendo financiada con equidad. 9 años después, este problema sigue irresuelto. Por otro lado “...poco se conoce del impacto obtenido en el sistema profesional, los cuantiosos recursos invertidos en diversos programas formales e informales (Escudero M, 2017).

Así mismo, en diciembre 2015 mediante Resolución Ministerial N° 572, el Minedu aprobó las Orientaciones para desarrollar el año escolar 2016 en todas las escuelas del país; estableciendo la formulación del Proyecto Educativo Institucional en el Compromiso de gestión escolar N° 6; pero, el 47% de IIEE unidocente y multigrado de la provincia de Jaén, no lo hicieron, como consecuencia del incumplimiento a lo establecido en el PEN.

El Minedu viene implementando el Acompañamiento Pedagógico Multigrado como estrategia orientada a desarrollar las competencias pedagógicas de los docentes de instituciones educativas unidocente y multigrado. El 2016 se llegó a 6 404 Instituciones Educativas de 25 regiones del país, beneficiando a 174 017 estudiantes y a 14 391 docentes. El año 2015 se invirtió 95 millones de soles en este programa y para el 2016 se estima un presupuesto de 119 millones de soles. (Educación C. N., Balance y panorama de cuatro programas de Educación Básica., 2016)

Además, la voluntad del Estado para fortalecer las competencias del magisterio es mínima; en el 2016 de un total de 105 597 Instituciones educativas en el país, el Minedu oferta solo 3 437 plazas para concurso de directores, de los cuales solo el 29.7% fueron ocupadas. En la región Cajamarca la situación es la misma, de un total de 9 013 IIEE, solo se ofertaron 157 plazas directivas llegando a cubrirse solo el 28.6%. Para agravar la situación, se constató que de un total de 50 552 docentes y directivos postulantes a nivel

nacional, solo el 8.9% lograron acceder a una plaza directiva; de 3923 postulantes en Cajamarca solo el 6.5% de ellos lograron acceder a una plaza directiva, lo que evidencia una vez más la baja preparación que tiene el magisterio nacional para lograr los estándares planteados por el Ministerio de Educación en temas de Gestión Escolar. Evidencia además que "... los maestros necesitan desarrollar sus competencias mediante procesos formativos desde una óptica cooperativa y que involucren todos sus aspectos" (Paredes & Inciarte, 2013).

La situación descrita se repite en el grupo de estudio, puesto que, al analizar la información obtenida con el pre test, se evidencia que un 53.49% y un 46.51% de docentes y directivos solo alcanzan el nivel medio y bajo respectivamente, en el desarrollo de sus competencias estratégicas. Así mismo el 44.19% y el 55.81% alcanzaron también el nivel medio y bajo en cuanto al desarrollo de sus competencias operativas. Ocurre lo mismo en el desarrollo de las competencias curriculares donde el 46.51% y el 53.49% se ubican en los niveles medio y bajo, situación que se agrava cada vez, pues falta "... tener la capacidad de conformar equipos de trabajo, que sería lo ideal en un docente ..." (Barboza & Peña, 2014).

En tal sentido es necesario propiciar acciones que involucren a los directivos y docentes excluidos del alcance de las disposiciones ministeriales que ofrecen cursos de especialización, "puesto que, mediante el trabajo cooperativo los maestros asumen como profesionales la responsabilidad de autoformarse" (Álvarez, 2015), aplicando un Modelo de gestión escolar cooperativa que promueva en los integrantes de la Red educativa "Divino Maestro"-Jaén, el desarrollo de competencias de planificación institucional, de modo tal que los planes, proyectos y procesos inherentes a la Gestión escolar se ejecuten de manera natural (Pérez Á. , 2010).

En ese sentido, muchos investigadores han realizado diversos estudios con el propósito de mejorar la gestión escolar y los aprendizajes a partir de una adecuada planificación institucional, demostrando que sí es posible lograr avances significativos en la comunidad educativa; además, los maestros organizados en redes educativas, con su labor "... dinamizada por el enfoque cooperativo constituyen todo un desafío a la creatividad para responder a la diversidad del país dentro del sistema educativo" (Lobato Fraile, 1997)

(Campos, 2013) En su tesis doctoral referida a cómo mejorar la eficiencia y la eficacia en la Gestión escolar mediante la formulación del planeamiento estratégico en una

institución de Trujillo; siendo su objetivo principal establecer que el planeamiento estratégico permite mejoras significativas en la gestión escolar en los aspectos de eficiencia y eficacia; concluyendo que la planeación estratégica ha mejorado la gestión en ambos aspectos; otra conclusión a la que llegó, fue que la gestión educativa y su cultura organizacional, durante la aplicación del estímulo evidenciaron mejorar progresivamente.

(Maldonado, 2015) en su investigación realizada en las escuelas públicas de Chorrillos se planteó el objetivo de determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la calidad de la gestión en dichas instituciones de educación pública. Concluyendo que sí es posible mejorar la calidad de la gestión en las escuelas, cuando se trabaja con planes de carácter estratégico, donde además la misión, influye de manera significativa. Asimismo, demostró la relación significativa entre las metas estratégicamente establecidas y la calidad de gestión.

(Hidalgo, 2016) al investigar sobre la influencia de la gestión estratégica a nivel institucional en los planes estratégicos de la universidad del Ecuador. Cuyo objetivo fue incidir en los Planes de largo plazo de las Universidades del Ecuador mediante un modelo de Gestión Estratégica Institucional, concluyó que el modelo propuesto relaciona los cuatro componentes de la gestión: organizacional; académica; de infraestructura; y del bienestar universitario, validando la calidad de los procesos estratégicos en sus tres fases: planificación, ejecución y evaluación a nivel institucional de la universidad.

(Robles, 2017) en su trabajo realizado sobre la planificación estratégica, concluyó que dicha planificación ha influido de manera muy significativa en una gestión de calidad de la Universidad de Babahoyo. Al mismo tiempo cuando se aplicó el método Pearson, se evidenció un resultado cuya correlación obtuvo 0.782, indicando que fue positiva en grado considerable; además los resultados obtenidos indican que, en referencia a la muestra estudiada, se confirma que sí existe influencia entre una planificación estratégica y una gestión de calidad.

(Pérez, s.f) en la tesis doctoral sobre cómo utilizar el aprendizaje cooperativo y transformar el progreso académico del estudiantado y la formación de las maestras en una institución educativa rural, planteándose los siguientes objetivos: Corroborar el progreso académico en los estudiantes de educación primaria producto del aprendizaje cooperativo cuando se desarrolla varias áreas curriculares; descubrir las prácticas y estrategias más pertinentes en la aplicación del aprendizaje cooperativo por parte de las maestras; establecer

cómo adecuar el aprendizaje cooperativo para ser utilizado en escuelas rurales. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: la reflexión de las docentes en los diarios y entrevistas consiguió datos que demuestran su conocimiento logrado y la utilidad para conseguir mejores resultados a partir de la aplicación del aprendizaje cooperativo.

Así mismo, teóricos como Vygotsky, han hecho importantes aportes respecto a la influencia que ejerce las relaciones sociales y el trabajo cooperativo en el desarrollo del ser humano y viceversa; mediante sus investigaciones y aportes con su teoría Socio Cultural, Lev manifiesta que para alcanzar el desarrollo humano los procesos naturales o biológicos ejercen menor influencia que los históricos sociales; por tanto, el desarrollo psicológico de cada individuo, es producto de su vinculación permanente con el contexto social donde vive. Por ello se puede concluir que, al recibir variadas experiencias sociales, éstas estimularán también el nacimiento de diversos tipos de procesos mentales. Ante esto, el entorno social es el primer elemento necesario para desarrollar la mente humana tal como la concebimos.

En el presente Modelo, la zona de desarrollo próximo, está determinado por el nivel de desarrollo de competencias de planificación institucional alcanzado por los maestros y directivos de la Red Educativa, a partir de su propia experiencia, y el nivel requerido por el marco de Buen desempeño directivo, alcanzable en torno a una adecuada gestión Escolar cooperativa “...Se podría decir de manera general que, lo que caracteriza nuestra conducta es que los individuos logran influir al relacionarse con el entorno, a través del cual modifican también su conducta, logrando su control” (Vygotski, 2009)

En ese sentido los hermanos David y Roger Jonson a través de su investigación y propuesta teórica referida a la Interdependencia Social, explican que la manera cómo se construye ésta en el interior de un equipo, condiciona las interacciones entre sus integrantes y, por ende, los resultados; para lograrlo se necesitan cinco elementos esenciales. El de importancia mayor es sin duda la interdependencia positiva, ésta implica que todos los participantes de un equipo son conscientes que el éxito personal va a depender de un triunfo colectivo. Cuando uno fracasa, todos pierden. La base de este planteamiento radica en entender que cada esfuerzo individual debe beneficiar al grupo. Este método de trabajo hace posible que las personas se interesen más por el éxito de todos.

La cooperación influye en diferentes resultados educativos como producto de un esfuerzo colectivo. En las últimas nueve décadas, los investigadores se focalizaron en

diferentes cuestiones como el razonamiento superior, la motivación intrínseca, la transferencia del aprendizaje, el apoyo social, entre otras. Pudiendo resumirse todo ello en tres grandes categorías: el esfuerzo para el logro, las relaciones interpersonales positivas y la salud psicológica. (Jonson, 1999)

Stephen Robbins en su Teoría del Comportamiento Organizacional nos habla que los propios trabajadores son quienes en su diario vivir y compartir van aprendiendo, como resultado de una capacitación informal, referida ésta al proceso en el que los trabajadores se ayudan mutuamente. Intercambian información y resuelven los problemas propios de su trabajo; además señala que en recientes investigaciones el 70% de lo aprendido en el centro de trabajo se lleva a cabo mediante dicha capacitación, la cual que se adapta fácilmente a las condiciones y a los individuos” (Robbins, 2009).

El trabajo cooperativo que lleva a cabo una Red Educativa promueve espacios en los cuales sus integrantes van experimentando procesos de interaprendizaje, logrando con ello el desarrollo de sus desempeños y por ende de sus competencias propias de la Gestión Escolar, para ir superando las dificultades que se tenía al trabajar de manera aislada.

Durante un año escolar, docentes y directivos en cada Institución educativa tienen que superar desafíos de diversa índole, unos establecidos por el propio Minedu y sus dependencias; otros, originados en la propia gestión escolar. Estas situaciones fortalecen el trabajo cooperativo en una Red Educativa, quienes al apoyarse mutuamente, docentes y directivos no solo encuentran soluciones pertinentes y satisfactorias, sino que también van fortaleciendo y desarrollando sus competencias en Planificación institucional.

De otro lado, (Robbins, 2009) nos habla de cuatro factores contextuales que garantizan equipos exitosos: “el disponer de recursos adecuados, un liderazgo eficaz, un clima de confianza con evaluación, y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo”. Por tanto, la presencia del estado en cada una de sus dependencias es fundamental, una escuela unidocente o multigrado requiere mayor apoyo por parte del estado para lograr sus propósitos y éste poder cumplir sus planes y políticas; una red educativa facilita aún más dicho propósito; pero, tal como lo plantea Robbins, la disponibilidad de los recursos es uno de los factores que determinan lo exitoso de los equipos.

De otro lado Sergio Tobón en su teoría de la Formación basada en Competencias nos habla del enfoque socio formativo complejo; en él nos plantea realizar un tratamiento

integral que haga posible las condiciones pedagógicas esenciales y así lograr desarrollar dichas competencias, por ello debemos.

La educación debe articularse con el entorno en el que habitan los individuos, donde sus actividades sean contextualizadas con lo que les interesa, con su autorrealización, sus interacciones sociales y sus vínculos laborales; involucrándose en todos los procesos inherentes a dicha comunidad. (Tobón, 2006)

En este sentido, trabajar desde un enfoque socio formativo complejo, nos conduce a pensar la educación y la formación de los propios docentes, no solo desde una institución superior, sino más bien desde la propia práctica docente, desde la comunidad; desde la misma Gestión Escolar con perspectiva cooperativa, que se oriente a promover las competencias de sus docentes y esta debe ser asumida con mucha seriedad y responsabilidad por toda la comunidad educativa de la jurisdicción, principalmente los docentes y directivos, como agentes de cambio social comprometidos con la educación.

Así mismo, desarrollar competencias en los trabajadores, particularmente en los maestros, deben evidenciar ciertas características que la vuelva pertinente, contextualizar con respecto a una comunidad determinada para dotarle de pertinencia y pertenencia. Pues impactar en el desarrollo de competencias de mayor nivel se tiene que trabajar para dotarle de coherencia a las instituciones educativas con sus procesos sociales, los que ejercen mucha influencia en las personas (Tobón, 2006)

Así mismo, Tobón explica que las competencias específicas, son propias de una determinada ocupación o profesión. Para el caso de los docentes, menciona nueve competencias específicas, plasmadas éstas en los parámetros del buen desempeño directivo, (Tobón, 2006): "... diseño, evaluación y liderazgo del proyecto educativo institucional, dirección del proceso de certificación, gestión del talento humano, organización de perfiles, gestión de recursos, administración del presupuesto y marketing..."

En ese orden de ideas, sí es posible llevar adelante un proceso formativo con los docentes de la red educativa, para desarrollar sus competencias en planificación institucional sin detener la gestión escolar de las instituciones escolares integrantes; siguiendo lo que Tobón denomina un diseño instruccional.

Desde esta óptica, es posible sentar las bases de una docencia con pensamiento estratégico, la cual implica la construcción, deconstrucción y reconstrucción continua de la

práctica pedagógica partiendo siempre de la reflexión sobre nuestro proceder en el mismo ejercicio docente. Porque sabemos que todo cambio parte siempre desde uno mismo, desde el propio docente y desde la institución donde labora, en el que cada estudiante también haga lo mismo desde su experiencia escolar diaria.

Así mismo, Idalberto Chiavenato en su Teoría de Gestión de talento Humano da cuenta de una nueva visión de gestionar el recurso humano para hacer que los objetivos de la organización vayan de la mano con los objetivos individuales del trabajador. Una nueva perspectiva de ver al trabajador no solo como una pieza más de la maquinaria productiva, sino muy por el contrario, un agente capaz de influir de manera significativa en el avance de toda la organización, la cual requiere mucha atención por parte de quienes poseen la responsabilidad de dirigir una institución y por ende la dirección de muchas personas.

Chiavenato indica que los procesos de capacitación deben permitir el desarrollo de competencias individuales a los integrantes de la organización, visto esto desde una perspectiva de organizaciones que aprenden; es evidente que cada organización sabrá desarrollar las competencias que sus integrantes requieren para cumplir mejor sus funciones con la eficacia y la eficiencia acorde al ritmo que impone los nuevos tiempos, y permitirles además su crecimiento profesional y personal.

En este mismo orden de ideas, las redes educativas, conformada por maestros, que además de su función docente, deberán cumplir funciones propias de la gestión escolar en la conducción de instituciones educativas, deberán hacer un uso óptimo del tiempo para ir desarrollando sus competencias en planificación institucional, aprovechando cada situación para generar aprendizajes.

Son las llamadas organizaciones de aprendizaje las que van a permitir que los maestros puedan adaptarse al ritmo de los cambios de estos tiempos; la red educativa se tiene que convertir en una organización de aprendizaje, para permitir que sus integrantes puedan desarrollar sus competencias y adaptarse sin mayores dificultades.

Vivimos en la era del aprendizaje organizacional, de las organizaciones que van aprendiendo a través de las personas, los valores y los sistemas que les permite cambiar y mejorar continuamente su desempeño en razón de las lecciones de la experiencia. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Por otro lado, en su Teoría de las Organizaciones inteligentes, Peter Senge como precursor de este concepto y autor del libro *La quinta disciplina* nos explica los pasos a seguir para lograr la optimización de un sistema, que nos ayudará a cambiar nuestra forma de pensar los sistemas complejos, el crecimiento personal y el trabajo.

La profundización de la reforma educativa que se implementa en el país, que involucra la difusión de gran cantidad de bibliografías en el campo curricular, y que va acompañada de un sistema destinado a evaluar el desempeño de los docentes, ha provocado zozobra en el magisterio nacional porque no se adapta a este proceso de cambio permanente; por ello urge consolidar una organización inteligente que le permita al docente y directivo aprender de manera constante. Los docentes y directivos tenemos en la Red educativa una gran oportunidad para superar todos estos procesos de evaluación siempre y cuando logremos convertir a la red educativa en una organización de aprendizaje permanente. "...porque la complejidad nos abruma, es necesario desarrollar el pensamiento sistémico. El pensamiento sistémico es el antídoto para esta sensación de impotencia que sienten muchos mientras ingresamos en la "era de la interdependencia..." (Senge, 2013)

La era de la interdependencia consecuencia de la globalización en la que vivimos, nos obliga a cambiar nuestra manera de concebir el mundo, cambiar los modelos mentales individualistas que hemos asumido por décadas y poder orientarse hacia el dominio del pensamiento sistémico. Como diría Senge, el pensamiento sistémico se convertirá en el antídoto para sobreponerse a la incertidumbre que nos abruma.

Debemos superar el individualismo propio del sistema capitalista que impera en el mundo, y asumir una nueva forma de trabajo orientado hacia lo colectivo, lo cooperativo, lo organizacional de tal manera que podamos resistir los cambios vertiginosos en nuestra sociedad sin que ella nos arrastre hacia un lugar desconocido lleno de incertidumbre.

Senge nos plantea cinco disciplinas para la construcción de una organización inteligente: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; siendo esta última la que engloba las otras cuatro, por su carácter transversal y prospectivo, y es a la cual debemos apuntalar los mayores esfuerzos de la organización a fin de darle un carácter estratégico a su accionar con el propósito de ir desarrollando en cada integrante las competencias necesarias que le permitan seguir aprendiendo.

Cuando Peter Senge nos habla sobre la fuerza que impulsa una organización inteligente expresa que para que una organización aprenda, sus integrantes también tienen que aprender. Si bien los aprendizajes individuales no garantizan el aprendizaje institucional, pero no habrá aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. (Senge, 2013)

De otro lado, es conveniente la precisión de los principales conceptos que utilizamos como base de nuestra investigación. Para la enciclopedia de Pedagogía y Psicología LÉXUS, un Modelo, es un ejemplar o configuración singular, representación, construcción o explicación de algún valor superior para facilitar la comparación con otros ejemplares, configuraciones o teorías. Término general que señala la articulación en un todo unitario de sus partes, las que, en sus respuestas y en las actividades diversas en las que se manifiestan, pierden identidad, aunque siguen distinguibles. (LEXUS, 1997)

Modelo es un concepto que integra la teoría en el propio objeto o realidad que ésta estudia. El modelo establece algunas dimensiones que la delimitan, así como relaciones entre ellas mismas, cuyo objetivo es orientar la investigación y aportar de conocimientos a la teoría. (Gonzalez, 2009)

Un modelo reproduce las características y propiedades de un objeto determinado en otro creado especialmente para servir de apoyo en su estudio. A través del uso de un modelo, resulta posible obtener conocimientos acerca del objeto de estudio, pero para que ello ocurra es preciso que entre el modelo y el objeto exista analogía en alguna determinada relación. Cuando tal modelo se presenta de modo intencional y optimizante, se le califica como modelo educativo. (Kikuchi, 2005)

Por otro lado, Gestión Escolar es definida por el Instituto peruano de evaluación, acreditación y certificación de la educación básica, como “la capacidad institucional que le permite orientar cada proceso, utilizar sus recursos y la consecuente toma de decisiones, con el propósito de lograr mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje de manera permanente y así lograr en sus estudiantes la formación integral que les corresponde” (Ipeba, 2013)

La actual reforma educativa que ha emprendido el Ministerio de educación de nuestro país, enfoca la Gestión escolar como un “modelo de gestión de las escuelas focalizado en lograr aprendizajes; el cual parte desde el liderazgo pedagógico de los directivos, quienes

deberán promover mejores condiciones para lograr los aprendizajes que los estudiantes necesitan” (Ministerio de Educación, 2013)

Desde esta perspectiva, la Gestión Escolar Cooperativa está constituida por tres procesos interrelacionados entre sí: *Dirección y Liderazgo*, que involucra el desarrollo del Planeamiento Institucional conducentes hacia la formulación de los instrumentos estratégicos tales como el PEI, PCI, PAT y el RI; además de gestionar las relaciones inter-institucionales y comunitarias, y un proceso permanente de Evaluación de la Gestión Escolar.

Otros dos procesos muy importantes que constituyen la vida misma de la Gestión Escolar es lo relacionado con el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar, procesos que involucran a la vez varios procesos internos que van desde la Matrícula escolar, el fortalecimiento del desempeño docente, hasta la preparación de condiciones adecuadas y necesarias para gestionar el aprendizaje y lograr la buena convivencia y participación escolar.

El tercer proceso que integra una adecuada Gestión Escolar tiene que ver con un adecuado funcionamiento de la propia institución, éste involucra una serie de procedimientos que permiten el normal funcionamiento de una escuela y que integra los recursos humanos; los bienes, recursos y material educativo; los servicios básicos con que cuenta y su infraestructura; y finalmente el manejo de los recursos económicos; todo ello de manera eficientemente administrado nos conducen al éxito en la Gestión Escolar.

Así mismo, el Ministerio de Educación de El Salvador identifica algunas características de una efectiva Gestión Escolar:

Debe ser democrática, permitiendo a cada integrante de la comunidad educativa estar informado, se les consulte e involucre en la toma de decisiones. Integradora, coordinando y vinculando los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación. Sistemática, orientando mediante el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo la implementación de procesos de autoevaluación interna. Comunitaria, integrando a la comunidad en general como elemento vital del desarrollo sostenible. Eficiente, haciendo un uso apropiado, pertinente y oportuno de los recursos humanos, materiales y financieros. Eficaz, en el logro de los objetivos propuestos en su proyecto educativo. (El Salvador, 2008)

El trabajo cooperativo está referido a trabajar juntos para lograr objetivos comunes. En una situación cooperativa, las personas buscan obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los miembros del equipo. “...Desde un enfoque cooperativo, docentes y directivos se convierten en sujetos protagónicos, saben dirigirse, valorando sus cualidades y las de sus compañeros” (Lara, 2005).

“... El aprendizaje cooperativo se define como una metodología educativa basada en el trabajo en grupos heterogéneos pequeños (por nivel, habilidad, sexo...), en el cual los estudiantes trabajan juntos para mejorar su propio aprendizaje y el del resto de compañeros y compañeras del grupo” (Jonson, 1999). Además, el modelo cooperativo hace posible mejorar la labor en la institución, permitiendo crear y hacer funcionar las comunidades de aprendizaje de los docentes y directivos (Alarcón, Sepúlveda, & Madrid, 2018).

De otro lado, una competencia está definida como “facultad humana que le permite combinar una serie de capacidades para el logro de un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético” (Educación M. d., Currículo nacional de la Educación Básica, 2017)

Así mismo, la planificación institucional es definida por la Guía metodológica de Planificación, como:

Proceso por el cual cada organización establece, en base a su situación actual, el contexto, las políticas nacionales o territoriales, su rol y competencias, cómo debería actuar para otorgar de manera efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos mediante el cumplimiento de metas...” (Secretaría de Planificación y Desarrollo, 2012). Pues hoy urge “... programar desde un nivel global, debido a que es necesario para articular todo el funcionamiento del sistema educativo (Ojeda & Ferrer, 2010).

El desarrollo de competencias de Planificación Institucional involucra capacidades y habilidades en tres niveles de complejidad; el primero, está referido a las competencias del nivel Estratégico, que permite a directivos, docentes y comunidad educativa en general la adecuada conducción hacia la Formulación del Proyecto Educativo Institucional. Actualmente, el ministerio de educación ha diseñado guías y aplicativos que sirven para el recojo y procesamiento de información necesarios en este proceso.

De otro lado, las capacidades y habilidades a desarrollar inmersas en un segundo nivel de complejidad son aquellas referidas al aspecto Curricular y que conllevan hacia la

formulación del Proyecto Curricular Institucional, el cual es uno de los objetivos establecidos por el Ministerio de Educación de asumir como líderes pedagógicos y se puedan orientar y evaluar adecuadamente los procesos curriculares dentro de una institución educativa. Sin embargo, la lentitud del proceso que no alcanza a las Instituciones educativas de la zona rural y sus maestros que la conducen, obliga a fortalecer el trabajo colegiado y muy bien organizado para poder implementar directivas que involucran a más de una institución educativa.

Así mismo, las competencias a desarrollar del tercer nivel de complejidad son aquellas referidas a aspectos más Operativos y que se concretizan en la Formulación del Plan Anual de Trabajo. Aquí entran en juego nuevamente diversas capacidades y habilidades para saber conducir adecuadamente una serie de actividades interrelacionadas entre sí para la buena marcha de toda la Institución. Si bien es cierto, el ministerio de educación ha difundido los Compromisos de Gestión Escolar y diseñado guías y aplicativos para su adecuada elaboración, son los maestros y directivos que laboran en la red educativa quienes tiene que hacer mayores esfuerzos para articular y complementar las actividades propias de su institución e integrarlas a las de una Red educativa. Sabiendo que “...los maestros necesitan el apoyo que facilite su trabajo en el aula, dado su papel principal en el rendimiento escolar” (Gil F & Soledad, 2017)

La Planificación Institucional no se debe confundir con la planificación que ejecuta el maestro en su aula; puesto que, ésta incorpora tres aspectos muy bien definidos: por un lado la planificación directiva, que está referida a la búsqueda de un mejor clima organizacional, al lograr el involucramiento de los padres de familia, comunidad y sus autoridades, a los sistemas de comunicación, de reglamentación, diseño y elaboración del PEI, PAT, etc. Por otro lado, la planificación administrativa-financiera que está referida a la administración de los recursos de manera planificada, y el apoyo a las actividades previamente planificadas. Así mismo, la planificación pedagógica y curricular, está referida a la organización de los planes de estudio, la articulación de los cursos, grados, los contenidos, etc. Es en este contexto en el que juega un rol preponderante “... el trabajo cooperativo, que convierte el factor humano en el recurso estratégico más importante, el cual, para obtener resultados sostenibles, se requiere su involucramiento, convirtiéndolos en sujetos activos de cada proceso” (Almuiñas & Galarza, 2012).

Por ello, la investigación de la problemática está planteado en los siguientes términos: ¿En qué medida la aplicación de un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa desarrolla las competencias de Planificación Institucional en la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén?

La relevancia científica de la presente investigación radica en que aborda la Gestión Escolar Cooperativa como motor del desarrollo de competencias en Planificación Institucional de docente y directivos, al observar la carencia de herramientas y destrezas necesarias para llevar adelante el proceso de gestión escolar de manera autónoma, provocando diversas situaciones negativas, detonantes de una escasa planificación de las actividades en cada IE que conforma la Red. Además, “... los maestros necesitamos fomentar el aprendizaje cooperativo, el cual no se limita al aprendizaje conceptual, sino que permite un desarrollo personal y social (García & Troyano, 2010).

Didácticamente la investigación es relevante porque el diseño propuesto y su posterior aplicación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa en la que su enfoque estimula el desarrollo de competencias en Planificación Institucional de los directivos y docentes de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén, el mismo que hizo posible la construcción del PEI, PAT y PCI, garantizando la continuidad de los procesos curriculares, reduciendo así las incongruencias generadas por el cambio e inestabilidad de los docentes contratados.

Académicamente la investigación es oportuna y pertinente; toda vez que, con las actividades y estrategias propuestas para promover una adecuada Gestión Escolar Cooperativa, los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la EBR, estarán inmersos en un proceso de inter-aprendizaje, con la participación plena de la comunidad educativa, puesto que “... el trabajo cooperativo, viene cobrando mayor importancia para el desarrollo de competencias profesionales, y las universidades la están considerando fundamental en sus propuestas” (Izquierdo, Asensio, & Escarbajal, 2019).

Institucionalmente la presente investigación benefició a los docentes y directivos de los tres niveles educativos de la Red “Divino Maestro”, al desarrollar sus competencias de Planificación Institucional, a partir de la elaboración de directivas y reglamentos de los eventos que realiza la propia red educativa y al mismo tiempo participar de las convocatorias que realiza el Ministerio de Educación como son las Olimpiadas Deportivas Escolares, los Juegos Florales, las Ferias de ciencias entre otras, “...Puesto que son mayores los beneficios

que obtienen los maestros cuando trabajan de manera conjunta y no aislada...” (Quintana, 2018)

Socialmente, el modelo es aplicado a la realidad de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén, beneficiado a las comunidades educativas de 10 caseríos y centros poblados, estimulando iniciativas de gestores educativos en esta jurisdicción, lo cual es muy beneficioso, dado que “...todo gestor escolar debe considerar los pilares de la educación para lograr que la calidad educativa y la gestión contribuyan a hacer mejor al ser humano y la sociedad” (García, Salgado, & Juárez, 2018); Además, la propuesta puede ser replicado en otras Redes Educativas de la provincia de Jaén, de modo que permita mantener una mejor organización de las IIEE de la zona rural.

La presente investigación se encaminó en función a un objetivo general que buscó Demostrar que al aplicar el Modelo de Gestión Escolar Cooperativa se desarrollan las competencias de Planificación Institucional en la Red “Divino Maestro” de Jaén; para alcanzarlo se tuvo que lograr objetivos previos y más específicos como el Identificar el nivel de desarrollo de Competencias de Planificación Institucional en la Red Educativa “Divino Maestro”, mediante la utilización de un pre test. Diseñar el Modelo de Gestión Escolar Cooperativa para desarrollar las Competencias de Planificación Institucional en el grupo de estudio. Aplicar el Modelo de Gestión Escolar Cooperativa para desarrollar las Competencias de Planificación Institucional en la población muestral. Evaluar mediante el análisis de la información obtenida con el post test referidos al nivel de desarrollo de Competencias de Planificación Institucional en el grupo de estudio. Además, se procedió a comparar los datos que se obtuvieron de ambos test pre y post, con posterioridad a la aplicación el Modelo de Gestión Escolar Cooperativa para desarrollar las Competencias de Planificación Institucional en la Red Educativa “Divino Maestro”.

Con el propósito de alcanzar una posible solución al problema ya explicado, se propuso la hipótesis siguiente: el aplicar un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa contribuye de manera significativa a desarrollar las Competencias de Planificación Institucional de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

El diseño está referido al plan concebido para recoger la información necesaria. Desde un enfoque cuantitativo, es el investigador quien propone y utiliza su diseño para analizar la certeza de las hipótesis elaboradas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis) (Hernandez, 2010)

La presente investigación, enmarcada en el enfoque cuantitativo y de tipo aplicada, su diseño es pre experimental de grupo único, con pre test y post test.

M → O₁ → X → O₂

Dónde:

M = Muestra

O₁ = Observación inicial (pre test)

O₂ = Observación final (post test)

X = Estímulo (Modelo de Gestión Escolar Cooperativo)

2.2. Operacionalización de variables

Variable es un término que hace referencia a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, que logran un valor diverso en relación a dicha variable. Por ejemplo, la inteligencia, por lo que existe la posibilidad de clasificar a las personas en función a su inteligencia; no todas las personas la poseen en el mismo nivel, es decir, varían en inteligencia. (Sampieri, 2014)

La variable independiente que se configura como el Modelo de Gestión Escolar Cooperativa, que en el Perú en los últimos años el Ministerio de Educación viene proponiendo un Modelo de gestión Escolar centrado en los aprendizajes, el cual parte con el liderazgo pedagógico de todo el equipo directivo, el cual hará posible las condiciones necesarias para el logro de los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en los

estudiantes. Una gestión escolar con carácter democrático, adecuada a las necesidades y contexto en el que se desarrolla la institución. Una institución atractiva y estimulante para alcanzar una convivencia democrática e intercultural con todos los representantes que conforman la comunidad escolar, muy vinculada a las familias y el contexto comunal. (Ministerio de Educación, 2013)

Así mismo, la Gestión Escolar está definida conceptualmente como un “Conjunto de acciones y decisiones que acuerda e implementan los directivo de una institución, que se articulan entre sí para hacer posible el propósito educativo en y con toda la comunidad” (Pozner, 2000)

La definición operacional de Gestión Escolar manifiesta que ella “...determina las actividades que deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos” (Sampieri, 2014), en tal sentido el Modelo de Gestión Escolar Cooperativo es un conjunto de estrategias y actividades articuladas entre sí, propias de la labor docente-directivo quienes conducen instituciones educativas unidocente o multigrado; diseñadas y ejecutadas desde un enfoque Cooperativo en función a los bajos resultados del desarrollo de las competencias de Planificación Institucional de quienes integran la Red Educativa “Divino Maestro”; el cual se concretó operacionalmente mediante las siguientes dimensiones: Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y Soporte al funcionamiento de la Institución educativa con el fin de desarrollar competencias de Planificación Institucional.

La variable dependiente se refiere a las competencias de planificación institucional de la cual existen muchas definiciones, una de ellas está referida a darle un valor agregado al proceso de planificar, señalando “Planificación Institucional es el sistema de acciones y decisiones estratégicas planificadas que las instituciones públicas, que cuentan con mandato legal, social y político específico orientado a generar de beneficio público para la sociedad en su conjunto...” (Programa de apoyo a la gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la pobreza, 2009)

Por otro lado, se define operacionalmente como el conjunto de habilidades y destrezas que evidencian los directivo-docentes que integran la red educativa en la realización de su función de conductor de una institución educativa, y al hacerlo requieren de la preparación y el conocimiento necesario para realizar una planificación de corto, mediano y largo plazo.

El nivel de desarrollo de las competencias de planificación institucional será valorado, considerando las siguientes dimensiones: Estratégica para la formulación del PEI, dimensión Curricular para la formulación del PCI y dimensión operativa para la Formulación del PAT.

Tabla 1. Variable Independiente: Modelo de Gestión Escolar Cooperativa

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumento
Variable Independiente <i>Modelo de Gestión Escolar Cooperativa</i>	Dirección y liderazgo. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. Soporte al funcionamiento de la IE.	Organizativa Cooperativa Pedagógica Administrativa	Rúbricas Lista de Cotejo Observación directa

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

Tabla 2. Variable Dependiente: Competencias de Planificación Institucional

Variable	Categoría	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ instrumento
<i>Variable Dependiente: Competencias de Planificación Institucional</i>	Nunca 1 - 7	Estratégica (Fórmula el PEI)	Impulsa la utilización del aplicativo del PEI. Lidera la participación de la comunidad educativa. Dirige la elaboración del proyecto educativo institucional	Pre test
	A veces 8 - 13	Operativa (Fórmula el PAT)	Promueve la articulación de objetivo de PAT y PEI Orienta el estudio de los Compromisos de gestión escolar Monitorea las reuniones de formulación del plan anual de trabajo	Post test

	Siempre 14 - 20	Curricular (Fórmula el PCI	Estimula el estudio del Currículo nacional Demuestra destreza en la elaboración del programa curricular Conduce la elaboración del Pan de estudios.	
--	--------------------	----------------------------------	---	--

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

2.3. Población y muestra

La población la conforman un total de 43 participantes entre directivos y docentes de los tres niveles de educación básica: inicial, primaria y secundaria.

La muestra corresponde a la misma cantidad de la población, a quienes en la investigación se le denomina población muestral, expuesta en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de la población muestral, por nivel educativo y género

NIVEL	INICIAL		PRIMARIA		SECUNDARIA		TOTAL	
GÉNERO	M	F	M	F	M	F	M	F
	01	07	08	06	17	04	26	17
TOTAL	08		14		21		43	

Fuente: Padrón general de docentes de la Red Educativa

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La presente investigación utilizó los datos que se fueron recogiendo durante todo el proceso, y se hizo utilizando las técnicas e instrumentos tales como la *Técnica del fichaje*, ésta técnica se utilizó para la recopilación de datos e información teórica pertinente que haga posible encaminar y sostener científicamente la investigación. *Fichas bibliográficas*, con este tipo de fichas se logró registrar datos e información de la bibliografía consultada. *Fichas textuales*, este tipo de fichas se registraron párrafos con valiosa información de diversos documentos, necesarios para darle un sustento pertinente a la investigación. *Fichas de*

comentario o interpretación, éstas fichas sirvieron para registrar los comentarios de la información que se iba recogiendo durante la investigación. Además, se utilizaron *Técnicas de campo*, entre ellas, *la Encuesta*, técnica utilizada para recoger datos e información primaria respecto a la mejora de las competencias de planificación institucional de nuestra población muestral, utilizando para ello el cuestionario, el cual representa “la concreción de la técnica de la observación, la que permite al investigador fijar su atención en aspectos específicos sujetándose a determinadas condiciones. El cuestionario considera diversos aspectos esenciales del fenómeno” (Bastar, 2012). Así mismo el cuestionario “constituye el instrumento de mayor utilización para la recolección los datos, el cual es un conjunto de preguntas sobre una o más variables a medir” (Hernandez, 2010) Por otro lado, se hizo uso de *Test*, “Palabra inglesa que significa como nombre, reactivo y prueba, y como verbo, ensayar, probar o comprobar. Internacionalmente ha sido adaptada para denotar cierto tipo de examen muy usado en Psicología y Pedagogía” (LEXUS, 1997). El uso de este instrumento permitió verificar el nivel de logro de los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación, así como el contrastar la hipótesis mediante el procesamiento y análisis de los resultados.

Se aplicó un pre test a la población muestral con el propósito de evaluar el grado en que han desarrollado las competencias y luego al concluir la aplicación del Modelo, el post test sirvió para verificar el efecto de la aplicación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativo orientado hacia el desarrollo de Competencias en Planificación Institucional de la Red Educativa “Divino Maestro”.

2.5. Procedimiento

La realización de la presente investigación siguió varias fases, desde el diagnóstico de las competencias de planificación institucional, el diseño de una propuesta pertinente convertida en modelo, su posterior aplicación y finalmente la evaluación para corroborar la efectividad del estímulo. Cada fase fue todo un proceso de sistematización de información, elaboración de definiciones o conceptos de las dos variables, el análisis profundo e interpretación de datos estadísticos entre otros. Por otro lado, se extrajeron las conclusiones más evidentes y específicas. Se detalló las fuentes bibliográficas y su localización.

2.6. Método de análisis de datos.

Cada vez que analicemos nuestros datos cuantitativos debemos considerar dos condiciones: la primera, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no

la realidad misma; y la segunda, los resultados numéricos siempre deben interpretarse en su contexto. (Sampieri, 2014)

Antes y después de aplicación del estímulo se utilizó un pre y post test respectivamente. La información recogida desde el inicio de la investigación fue organizada en tablas y representada utilizando estadígrafos. Para los análisis y la interpretación de la información obtenida fue necesario el uso de la estadística descriptiva mediante el empleo de los programas de Excel y SPSS.

2.7. Aspectos éticos

La presente investigación ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente con el fin de garantizar su autenticidad y calidad de los procesos de la propia investigación.

El problema de investigación, ha sido abordado con el conocimiento y participación plena de los maestros y directivos que constituyen la población muestral, la cual ha visto mejorar sus competencias profesionales y la gestión escolar de sus instituciones educativa de manera progresiva.

Los instrumentos utilizados para el recojo de información han sido oportunamente validado por expertos, asumiendo sus observaciones y propuestas de mejora de los mismos. Así mismo, los datos recogidos han sido adecuadamente procesados y sistematizados para garantizar la veracidad de los mismos.

De otro lado, el modelo de gestión Escolar Cooperativo propuesto ha ido implementándose de manera paulatina, y ha requerido de algunas precisiones y adecuaciones en función a la realidad encontrada y los lineamientos que sobre la Gestión Escolar el ministerio de Educación iba proponiendo.

III. RESULTADOS

Antes y después de la aplicación del modelo, los datos e información se obtuvo empleando instrumentos como el test en sus etapas pre y post al grupo de estudio, éstos se sistematizaron utilizando tablas para cada dimensión correspondiente al desarrollo de competencias en planificación institucional; los datos fueron presentados mediante gráficos estadísticos.

Objetivo 1: Identificar el nivel de desarrollo de las Competencias de Planificación Institucional.

Este objetivo se logró mediante la aplicación del Pre Test, el cual fue aplicada el mes de septiembre en la que participaron del 100% de la población muestral. Éste instrumento contenía preguntas relacionadas con las tres dimensiones que comprende la Planificación institucional, esto permitió identificar el nivel de desarrollo de dichas competencias en los maestros y directivos que conforman la red.

Tabla 4. Dimensión estratégica: Formulación del PEI

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	0	0	$\bar{X} = 9,95$
Medio	23	53,49	$S = 3,309$
Bajo	20	46,51	$CV = 33,26\%$
TOTAL	43	100%	

Fuente: Pre test aplicado a docentes y directivos que conforman la población muestral.

El gráfico número 01 muestra los resultados del pre test referida a la dimensión estratégica que comprende la formulación del PEI, aquí se muestran que, 20 docentes y directivos de la población muestral, es decir, el 46,51% ocuparon un nivel bajo; por otro lado, 23 integrantes del grupo de estudio, es decir, el 53,49% se ubicaron en el nivel medio, y nadie logró situarse en el nivel alto.

Estos resultados indican que el 100% de docentes y directivos del grupo de estudio solo logran alcanzar los niveles medio y bajo, estos datos hicieron necesario acciones adecuadamente planificadas para revertirlos. Además, se observa en los datos estadísticos que el promedio obtenido por los directivos y docentes alcanza un puntaje de 9,95, indicando un resultado deficiente. Por otro lado, siendo su desviación típica 3,309, determina que los datos se distancien en direcciones opuestas, tanto a la derecha como hacia la izquierda, con respecto al promedio. Así mismo, se puede observar lo heterogéneo del grupo de estudio con respecto a la dimensión estratégica, mostrando un coeficiente de variabilidad del 32,97%.

Tabla 5. Dimensión Operativa: Formulación del PAT

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	0	0	
Medio	19	44,19	$\bar{X} = 8,93$
Bajo	24	55,81	$S = 2,923$
TOTAL	43	100%	$CV = 32,73\%$

Fuente: pre test aplicado a los directivos y docentes que conforman la población muestral.

Los resultados presentados por el gráfico 02, permiten medir el progreso de la dimensión operativa (Formulación del PAT); sus datos ponen en evidencian que solo 19 docentes y directivos del grupo de estudio, es decir el 44,19 % alcanzaron ubicarse en el nivel medio y 24 de ellos, el 55,81%; se situaron en el nivel bajo.

Con estos resultados se puede afirmar que, en su mayoría, los docentes y directivos de la muestra de estudio se ha concentrado en el nivel bajo, que sumado a quienes se ubicaron en el nivel medio alcanzan el 100%, ello indica que se requiere una intervención pertinente para poder mejorar los bajos resultados.

Así mismo, en los datos estadígrafos se aprecia, que el puntaje promedio que obtuvieron los docentes y directivos de la población muestral fue de 8,93, siendo éste un calificativo

deficiente. Además, la desviación típica alcanzó un puntaje de 2,923, por consiguiente, los datos se distancian a esa medida con respecto al promedio hacia ambos lados de derecha e izquierda. Esta confirma que el grupo en investigación es heterogéneo, en lo referido a la dimensión operativa con un coeficiente de variabilidad del 32,73%.

Tabla 6. Dimensión Curricular: Formulación del PCI

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	0	0	
Medio	20	46,51	$\bar{X} = 9,07$
Bajo	23	53,49	$S = 3,058$
TOTAL	43	100%	$CV = 33,72\%$

Fuente: *Pre test aplicado a los directivos y docentes que conforman la población muestral*

La tabla 6, referido a la dimensión curricular (Formulación del PCI) muestra que, 23 docentes y directivos de la población muestral, o sea, el 53,49% obtuvieron un nivel bajo; y 20 de ellos, o sea el 46,51% lograron ubicarse en el nivel medio.

Los resultados muestran que la mayoría de docentes y directivos de la población muestral se concentran en el nivel bajo, respecto al desarrollo de sus competencias de planificación institucional; necesitando recibir un pertinente tratamiento con el propósito de mejorar sus resultados. Así mismo se aprecia en los estadígrafos, que el valor promedio que obtuvieron los docentes y directivos del grupo de estudio fue de 9,07 puntos, considerado deficiente.

Así mismo se aprecia un puntaje de 3,058 en su desviación típica, distanciando los datos tanto hacia la derecha como hacia la izquierda con relación al promedio. Además, en cuanto a la Dimensión Curricular (Formulación del PCI), se aprecia que la muestra en estudio presenta un coeficiente de variabilidad del 33,72%.

Objetivo 2: Diseñar el Modelo de Gestión Escolar Cooperativo

Este objetivo se logró con el diseño de un Modelo que incorpore los elementos propios de la Gestión Escolar y permita su implementación desde un enfoque Cooperativo; además, el modelo propuesto debía adaptarse a las características de las Instituciones educativas de la zona rural y a las demandas de sus docentes y directivos.

Su validación se hizo durante la implementación del mismo, además de ello, previa a la aprobación de la asamblea de Red, y el compromiso de participar de un conjunto de talleres de inter aprendizaje que formaban parte del Modelo de gestión y que se implementó con la plana docente y directiva de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén. Éste se estructuró en 15 talleres de inter-aprendizaje, utilizando bibliografía especializada y actualizada.

Objetivo 3: Aplicar el Modelo de Gestión Escolar Cooperativo

El Modelo de Gestión Escolar Cooperativo se aplicó desde el mes de septiembre hasta el mes de diciembre, mediante 15 talleres de inter-aprendizaje, acumulando 45 horas pedagógicas con el propósito de desarrollar competencias de Planificación institucional en docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén, que integran la muestra.

Los talleres de inter-aprendizaje se desarrollaron bajo los principios de participación, horizontalidad y flexibilidad propios de la Andragogía, estableciendo una secuencia de los procesos pedagógicos que permitan un nivel de reflexión necesario para asumir conscientemente nuevos compromisos.

Los talleres de inter-aprendizaje se realizaron en distintos ambientes de las diferentes Instituciones Educativas, de acuerdo al plan de reuniones de trabajo de la propia Red Educativa.

Objetivo 4: Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias de planificación institucional

El cumplimiento de este objetivo, se hizo mediante la aplicación del pos test, que permitió evaluar el desarrollo de competencias de planificación institucional en la población muestral.

Esta etapa fue todo un proceso sistemático orientado a realizar una evaluación pertinente considerando criterios como la asistencia y participación del grupo de estudio, asimismo se consideró la presentación de trabajos, realizados en los distintos talleres de inter-aprendizaje

mediante el trabajo grupal cooperativo que permitieron evidenciar el progreso de los participantes.

Tabla 7.- Dimensión estratégica: Formulación del PEI

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	10	23,26	
Medio	29	67,44	$\bar{X} = 13,72$
Bajo	4	9.3	$S = 2,229$
TOTAL	43	100%	$CV = 16,25 \%$

Fuente: Post test aplicado a los docentes y directivos que conforman el grupo de estudio

La aplicación del post test para medir el nivel de desarrollo de la dimensión estratégica (Formulación del PEI) muestra que 10 docentes y directivos de la muestra, es decir, el 23,26% alcanzaron un alto nivel; 29 participantes, es decir, el 67,44% alcanzaron el nivel medio; y solo 4 integrantes del grupo de estudio, que representan el 9.3% se quedaron en el nivel bajo.

Así mismo, los datos estadísticos rebelan 13,72 puntos como resultado promedio obtenido por los docentes y directivos de la muestra, indicando que se alcanzó un nivel superior a los resultados del diagnóstico.

La desviación típica indica muestra un puntaje de 2,229, dispersando los datos a esa distancia hacia la derecha e izquierda con relación al promedio.

Así mismo, se aprecia que la muestra de estudio en lo referente a la dimensión estratégica es homogénea cuyo coeficiente de variabilidad del 16,25%.

Tabla 8. Dimensión Operativa: Formulación del PAT

NIVEL	F	%	Estadígrafos
Alto	18	41,86	
Medio	25	58,14	$\bar{X} = 15,14$
Bajo	0	0	S = 2,445
TOTAL	43	100%	CV = 16,15%

Fuente: Post test aplicado a los docentes y directivos que conforman el grupo de estudio.

Respecto al nivel de desarrollo de la dimensión operativa (Formulación del PAT), los datos que arroja el post test es que 18 de los docentes y directivos de la población muestral, o sea el 41,86% lograron posicionarse en un nivel alto; 25 de ellos, el 58,14% solo alcanzaron el nivel medio; mientras que, en el nivel bajo, no encontramos integrantes.

Así mismo, los datos estadígrafos muestran un resultado de 15,14 puntos como promedio obtenidos por la población muestral, indicando con ello que han alcanzado un nivel muy superior al diagnóstico. De otro lado, la desviación típica señala un puntaje de 2,445, indicando la distancia de dispersión hacia la derecha como hacia la izquierda con respecto al promedio. Además, se observa un coeficiente de variabilidad más homogéneo con un 9,83%, obtenido por el grupo de estudio respecto al desarrollo de la dimensión operativa.

Tabla 9. Dimensión Curricular: Formulación del PCI

NIVEL	F	%	Estadígrafos
Alto	21	48,84	$\bar{X} = 15,42$
Medio	22	51,16	S = 2,593
Bajo	0	0	CV = 16,82 %
TOTAL	43	100%	

Fuente: Post test aplicado a los docentes y directivos que conforman el grupo de estudio

El gráfico 06 referido al desarrollo de la dimensión curricular que tiene que ver con la formulación del Proyecto Curricular Institucional muestran que 21 docentes y directivos que forman parte del grupo en investigación y que representan el 48,84%, alcanzan resultados post test que los ubican en un nivel alto; 22 integrante. es decir, el 51,16% lograron alcanzar el nivel medio; en consecuencia, en el nivel bajo, no se ubicaron ningún participante.

Así mismo, la tabla 11 que contiene los datos estadígrafos, muestran que el valor promedio que obtuvieron los docentes y directivos de la investigación alcanzan un puntaje de 15,42, indicando que han logrado un nivel superior al diagnóstico. Además, la desviación estándar marca un puntaje de 2,593, indicando la distancia de dispersión de datos en direcciones opuestas, izquierda y derecha con relación al promedio.

El estadígrafo indica un coeficiente de variabilidad de 16,82%, configurándose en un grupo con características más homogéneas respecto a la dimensión curricular.

Objetivo 5: Comparación de los resultados obtenidos del pre test y post test aplicados al grupo de estudio.

Para alcanzar este objetivo, se procedió a comparar los resultados de ambos test aplicados, tanto antes como después de desarrollado el modelo, dicha comparación se hizo de cada una de las dimensiones que comprendía el Modelo.

Tabla 10. Comparación de resultados del pre test y post test

DIMENSIONES	Estratégico (Fórmula el PEI)		Operativo (Fórmula PAT)				el Curricular (Fórmula el PCI)					
	Pre test	Pos Test	Pre test	Pos Test	Pre test	Pos Test	Pre test	Pos Test				
NIVELES	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Alto	0	0	10	23.26	0	0	18	41.86	0	0	21	48.84
Medio	23	53.49	29	67.44	19	44.19	25	58.14	20	46.51	22	51.16
Bajo	20	46.51	4	9.3	24	55.81	0	0	23	53.49	0	0
TOTAL	43	100	43	100	43	100	43	100	43	100	43	100

Fuente: Tablas 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9

La tabla 10, muestra los datos comparativos del pre test y post test; en el cual, la muestra de estudio evidencia una mejora significativa en el nivel de logro con respecto al desarrollo de las competencias de planificación institucional.

En su mayoría, los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro”, que estaban ubicados en un nivel bajo, logran avanzar hacia los niveles medio y alto, después de haber recibido el estímulo, convirtiéndose en un grupo más homogéneo.

Así mismo, los resultados expuestos en la tabla 10, confirman la hipótesis planteada. por lo que: La aplicación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa contribuye significativamente al desarrollo de las competencias en Planificación Institucional en los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro”, de Jaén.

IV. DISCUSIÓN

La aplicación del pre test pone en evidencia que los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén, presentan un nivel muy precario respecto al desarrollo de sus Competencias de Planificación Institucional, puesto que sus desempeños en la formulación del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Proyecto Curricular Institucional son limitados.

El nivel de desarrollo de competencias de Planificación Institucional del 100% de los integrantes de la Red Educativa se ubica entre medio y bajo: Competencias estratégicas, 53.49% nivel medio y 46.51% nivel bajo; Competencias Operativas, 44.19% nivel medio y 55.81% nivel bajo; y las competencias curriculares un 46.51% alcanzan el nivel medio y un 53.49 un nivel bajo. El porcentaje que llega a un nivel alto es 0.

La realidad expuesta se generaliza en el país, como se señala en el libro *Metas del Perú al Bicentenario* al decir: Al inicio de una nueva gestión gubernamental el 2011, se necesitó intervenir integralmente en las instituciones educativas rurales, sus particularidades y necesidades específicas, el cual tenía carácter de urgente. El nuevo gobierno asumió el compromiso de incluir las escuelas rurales más postergadas. La propia entidad ministerial en Educación elaboró un proyecto para brindar atención a las redes rurales el cual contemplaba 4 componentes, tal vez el más importante de ellos los comprendía el soporte pedagógico y de gestión, e incluía la formación en servicio a los docentes (Consortio de Universidades, 2016).

En un escenario así, era urgente visualizar nuevas formas de organizarnos a fin de dar respuestas adecuadas que logren cambios de verdad, y recurrir a nuevos métodos de trabajo; como diría (Robbins, 2009) “el desempeño laboral de los empleados de determinada institución depende hasta cierto punto de su capacidad para relacionarse con eficacia con sus compañeros y su jefe. Algunos trabajadores tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorarlas”. Ante ello, el trabajo cooperativo ofrece las mejores posibilidades de superar las limitaciones que el diagnóstico ponía en evidencia; además, ante los constantes cambios que se vienen gestando en educación, era un clamor del magisterio, poder adaptarse a dichos cambios “dado que las competencias profesionales pueden ser adquiridas durante la vida activa, posibilitando así el adaptarse a la evolución de los empleos” (José & Antonio, 2005).

El Perú no es el único país que presenta esta situación, puesto que en la tesis doctoral referido al uso del aprendizaje cooperativo para la transformación de los aprendizajes en los estudiantes y la formación continua de las maestras en una escuela rural (Pérez, s.f) de España se decía que la instituciones rurales han sido subestimadas en comparación con las escuelas urbanas. Pero, “ha ido adquiriendo gran parte de las iniciativas para mejorarla como la formación del profesorado en la escuela rural y las transformaciones de tipo cooperativo que han sido experimentadas en su medio”.

Existe un consenso respecto a brindar mayor atención a los docentes de la zona rural de nuestro país; sin embargo, la historia reciente no da muchas esperanzas, por ello es necesario crear un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa, que al ser un proceso activo permite desarrollar competencias en planificación institucional mediante la mejora continua de los desempeños que sostienen dichas competencias “Esto constituye todo un desafío a la creatividad y a la innovación que puede y debe desarrollarse en el sistema educativo a fin de movilizar todos los esfuerzos de los maestros de las zonas rurales en beneficio de la educación pública del país” (Lobato Fraile, 1997).

El diseño y construcción del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa tuvo en cuenta las necesidades de la población en la que se iba a intervenir; por ello, los principios de participación, horizontalidad y flexibilidad propios de la andragogía, están presentes en los quince talleres que conforman el Modelo de Gestión, los cuales se han ido validando permanentemente; además, “el trabajo cooperativo ofrece ventajas académicas y psico-instruccionales que brindan mayor autonomía a los docentes, convirtiéndolos en sujetos protagónicos al permitirles ir reconociendo sus propias cualidades y las de sus compañeros” (Lara, 2005). Por ello, el involucramiento de los maestros y directivos al trabajo cooperativo en Red Educativa es muy estimulante, puesto que es parte de todo un engranaje de talleres propios del modelo propuesto orientados al desarrollo de competencias en planificación institucional.

Además, el modelo hizo posible la articulación de los instrumentos de la Gestión escolar con participación activa de docentes y directivos de diferentes instituciones educativas, el cual mediante un trabajo planificado hizo posible la construcción colectiva de dichos instrumentos como son el PEI, el PCI y el PAT; tal como se señala: “el trabajo cooperativo ejerce una importante influencia sobre muchos elementos de la organización y ésta a la vez influye en cada institución que la integra” (Rodríguez N. , 2000). En ello radica la

importancia del trabajo cooperativo que se desarrolla en la Red y que al mismo tiempo hace posible el desarrollo de las competencias de planificación institucional en los docentes y directivo.

El diseño del Modelo asumió el método deductivo para desarrollar los diversos temas, desde lo más general que correspondía las competencias estratégicas, pasando por las curriculares hasta llegar a las competencias operativas; todo esto conllevó a comprender mejor los procesos de construcción del PEI, PCI y PAT desde la práctica concreta, en todo este proceso, los docentes y directivos juegan un papel fundamental, pues, "... hoy se requiere convertir el factor humano en sujeto activo del proceso de planificación, el cual asume como recurso estratégico muy importante en la obtención de mejores resultados" (Almuiñas & Galarza, 2012).

Por otro lado, el enfoque Cooperativo que mueve cada uno de los procesos de la Gestión Escolar, ha contribuido en alcanzar los objetivos de desarrollar las competencias de Planificación institucional, desde el punto de vista de lo que Peter Senge llamó pensamiento sistémico, que es una disciplina para ver totalidades. "...Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas aisladas..." (Senge, 2013). "... pues hoy en día, se requiere realizar tareas de programación a nivel global, esto permitirá concatenar el funcionamiento del sistema educativo de manera conjunta" (Ojeda & Ferrer, 2010), así pues, las labores que realizan los docentes y directivos no son aisladas, sino que forman parte de un proceso mayor que constituye la planificación estratégica.

Carmen Rosa Muñoz Campos, en su tesis sobre Formulación del Planeamiento estratégico institucional define ésta como el proceso a través del cual la institución educativa construye su visión de largo plazo y además plantea sus estrategias para lograrlo a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto supone una participación activa de los actores educativos"; por ello, el diseño del presente modelo de Gestión Escolar cooperativa tiene como uno de sus objetivos el desarrollar las competencias de Planificación Institucional en cada uno de sus directivos y docentes, objetivos a alcanzar en un mediano y largo plazo en función de las fortalezas y debilidades de cada una de las instituciones que la conforman.

Además, el presente Modelo, por su carácter cooperativo no se limita a actualizar docentes y directivos de la Red "Divino Maestro", sino que involucra a toda la comunidad

educativa; logrando comprometer a los padres de familia y estudiantes de las diferentes instituciones educativas participantes y las respectivas autoridades de las comunidades. Por ello, "... los docentes y directivos deben ser competentes para formar comunidades de aprendizaje con todos los agentes que forman parte de la educación..." (Pérez Á. , 2010). El Modelo de gestión Escolar cooperativa tiende a articular la participación de todos los actores de las diferentes comunidades educativas que conforman una red, por tanto, los méritos son mayores en esta tarea.

Elaborado el modelo de Gestión Escolar Cooperativa, se pasó a una etapa de sensibilización de los integrantes de la Red Educativa, a partir de los resultados del pre test, asumiendo el compromiso de cambiar esos resultados tomando como referencia los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación en el Marco de Buen desempeño docente y directivo. Esto conllevó a la etapa de negociación con los docentes y directivos y por tanto asumir el reto de participar de los quince talleres propuestos en el Modelo.

La aplicación del Modelo requirió también, poder definir entre todos los participantes un horario para el análisis y discusión de los temas inherentes a cada proceso de gestión, el que poco a poco se fue haciendo un hábito de todos. Chiavenato lo plantearía de la siguiente manera: en la era del conocimiento en la que vamos viviendo, los cambios que ocurren en las instituciones no son solo estructurales; son sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Yency Petronila Ramírez Maldonado, en su tesis sobre planeamiento estratégico nos habla que la Gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la sociedad (Maldonado, 2015). Por tanto, la aplicación del presente modelo de gestión escolar cooperativa ayuda al logro de la intencionalidad educativa, la cual involucra al propio docente y directivo en el desarrollo de sus competencias de planificación institucional.

Los talleres de inter-aprendizaje fueron desarrollados en diferentes ambientes, siendo estos las propias instituciones educativas de los docentes y directivos participantes, procurando un trabajo altamente participativo y propositivo, propiciando siempre el desarrollo de competencias en planificación institucional, "... la tarea de desarrollar nuevas

competencias que impulsen el perfeccionamiento profesional es una necesidad mayor, debido a que durante la formación inicial no se desarrollan en profundidad dichas competencias...” (Rodríguez, Armengol, & Meneses, 2017). Así, los involucrados en la implementación de este Modelo de Gestión Escolar Cooperativo son conscientes de los beneficios que pueden alcanzar si asumen con responsabilidad la tarea.

Al concluir la ejecución de los quince talleres de inter-aprendizaje, los docentes y directivos que formaron la población muestral fueron evaluados mediante un post test para medir el avance logrado de sus desempeños en las tres dimensiones. El instrumento de evaluación tuvo como valoraciones: Siempre, a veces, y nunca, cuyas categorías se relacionaron con los respectivos baremos. En su mayoría, los participantes lograron resultados que los ubicaban entre los niveles alto y medio, evidenciando un avance significativo y constatando los beneficios de trabajar con enfoque cooperativo; Al decir de Quintana “... la labor realizada de manera cooperativa, permite mejores beneficios de los que lograría al trabajar aisladamente, conscientes que esta es una oportunidad de actuar para transformar y mejorar” (Quintana, 2018).

En cuanto al desarrollo de las competencias estratégicas un 23.26% de participantes alcanzaron un nivel alto, mientras que el 67.44% el nivel medio y solo un 9.3% siguieron en el nivel bajo. En referencia a las competencias curriculares el 41.86% alcanzaron el nivel alto, mientras que el 58.14% lograron el nivel medio y un 0% el nivel bajo. Lo mismo ocurrió con el desarrollo de competencia operativas, en la que el 48.84% alcanzaron el nivel alto y el 51.16% alcanzaron el nivel medio, y nadie se quedó en el nivel bajo. Esto evidencia una mejora significativa en cuanto al desarrollo de competencias de planificación institucional en los docentes y directivos de la red educativa rural “Divino Maestro”, por lo que, sin duda alguna, la aplicación del Modelos de Gestión Escolar Cooperativa ha dado buenos resultados.

Después de implementado el estímulo, se procedió a aplicar el post test, cuyos resultados se compararon con que se obtuvo aplicando el pre test, evidenciando que el grupo de estudio, obtuvo logros significativos en el desarrollo de las competencias en planificación institucional, debido a que un gran número de los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” que habían obtenido resultados deficientes y haberse ubicado entre los niveles bajo y medio logran avanzar al nivel alto, convirtiéndose en un grupo más homogéneo.

Respecto a las competencias estratégicas, un importante número de docentes y directivos evidenciaron una mejora significativa, pasando de 0% en el pre test a alcanzar un 23.26% en el post test, en el nivel alto. Pasaron de 53.49% en el pre test a un 67.44% en el nivel medio. Y pasaron de un 46.51% en el pre test a un 9.3% en el nivel bajo en el post test. Respecto a las competencias operativas, un importante número de docentes y directivos también evidenciaron una mejora significativa, pasando de 0% en el pre test a alcanzar un 41.86% en el post test, en el nivel alto. Pasaron de 44.19% en el pre test a un 58.14% en el nivel medio en el post test. Y pasaron de un 55.81% en el pre test a un 0% en el nivel bajo en el post test.

Respecto a las competencias Curricular, un importante número de docentes y directivos también evidenciaron una mejora significativa, pasando de 0% en el pre test a alcanzar un 48.84% en el post test, en el nivel alto. Pasaron de 46.51% en el pre test a un 51.16% en el nivel medio en el post test. Y pasaron de un 53.49% en el pre test a un 0% en el nivel bajo en el post test. Este proceso también permitió a los docentes "...ser conscientes que la formación docente se vuelve frágil, si ésta, no está permanentemente puesta bajo la revisión de la práctica misma, desde una mirada crítica y formativa..." (Rivas, 2004). Para ello, es necesario también ser constantes en esta labor, dado que las competencias deben ser permanentemente revisadas para adaptarse a los cambios que la sociedad impone cada cierto tiempo.

Por ello, al comparar los resultados obtenidos se demostró que los docentes y directivos de la Red Educativa "Divino Maestro" presentan un desarrollo alto de sus competencias en la dimensión estratégica: de formulación del PEI; dimensión operativa: de formulación de PAT; y la dimensión curricular: de formulación del PCI; demostrando que el desarrollo de las competencias en planificación institucional pasó a un nivel más significativo. Por tanto, los planteamientos de Vygotsky respecto a la influencia del factor social y sobre todo de compañeros más hábiles mediante el trabajo cooperativo se confirman; situación semejante se reafirma con la Interdependencia Social, teoría propuesta por los hermanos Johnson, quienes aluden a la cooperación, como un instrumento para propiciar una relación de reciprocidad, en la cual cada individuo participa animando y facilitando los esfuerzos de todo el equipo. Así, "... los docentes asumirán con responsabilidad el hecho de formarse a sí mismo, sin esperar a que les ofrezcan cursos, aprovechando las oportunidades que el trabajo cooperativo les ofrece..." (Álvarez, 2015). Asumiendo todos los sacrificios

necesarios para lograr alcanzar los objetivos, valiéndose del trabajo cooperativo que se presenta como una oportunidad para crecer profesionalmente.

Carmen Rosa Núñez Campos también obtuvo buenos resultados en su tesis doctoral, en la que concluyó que el planeamiento estratégico incidió positivamente en la eficiencia y eficacia, como consecuencia mejoraron los resultados de gestión y la calidad de gestión de la Institución Educativa (Campos, 2013). Estos resultados son de fácil verificación en el accionar de los docentes, dado que "... docentes que desarrollen estas competencias, son capaces de formar equipos de trabajo con sus colegas, buscarán la integración familia-escuela, se empeñe en resolver problemas..." (Barboza & Peña, 2014).

Pérez, Gonzalo Martín llega también a conclusiones similares, al señalar en su tesis doctoral lo siguientes, las reflexiones dadas por las maestras en sus diarios y entrevistas proporcionaron datos que corroboran el conocimiento adquirido y la necesaria implementación del aprendizaje cooperativo para la obtención de mejores resultados. Así mismo, aportó un conocimiento crítico en el que sobresale lo importante que es el aplicar y supervisar, en sus diferentes actividades, la presencia de las cinco características de aprendizaje cooperativo. (Pérez, s.f). Similares planteamientos propone Rivas, al señalar que "... la formación docente no termina cuando concluye la carrera, sino que continúa y va fortaleciéndose en su diaria labor, superando los nuevos desafíos que la sociedad le impone" (Rivas, 2004); por tanto el Modelo de Gestión Escolar cooperativa propuesto para desarrollar las competencias de Planificación Institucional, ha alcanzado sus propósitos.

V. CONCLUSIONES

- 1.- La aplicación del pre test al grupo de estudio durante la etapa de diagnóstico, mostró que el desarrollo de las competencias de Planificación Institucional en la mayoría de docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” presenta un nivel deficiente; puesto que un 53.49 % alcanzó el nivel medio y el 46.51 % alcanzó el nivel bajo en lo referente al desarrollo de Competencias Estratégicas; así mismo un 44.19% alcanzó un nivel medio y un 55.81% alcanzaba un nivel bajo en las competencias Operativas; además un 46.51% alcanzó un nivel medio y el 53.49% alcanzó un nivel bajo en el desarrollo de sus competencias curriculares.
- 2.- La investigación realizada, aporta como resultado un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa que incorpora los procesos de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y soporte al funcionamiento de la Institución educativa establecidos desde el Minedu; los cuales han orientado cada proceso de gestión en todas las instituciones educativas integrantes de la Red Educativa y contribuido en la mejora de los desempeños tanto de los directivos como de los docentes.
- 3.- La aplicación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa permitió articular el trabajo de las instituciones educativas que integran la Red Educativa “Divino Maestro”, posibilitándoles la formulación de su Proyecto Educativo Institucional, proyecto Curricular institucional y el Plan Anual de Trabajo, y durante el proceso mejorar el nivel de desarrollo de las competencias de planificación institucional en los docentes y directivos de la Red.
- 4.- La comparación de los datos obtenidos con la aplicación del post test revelaron que el Modelo de Gestión Escolar Cooperativa ha contribuido a mejorar el nivel de desarrollo de las competencias de Planificación Institucional en los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” evidenciadas éstas en el ejercicio de sus competencias Estratégicas, Curriculares y Operativas que se concretizan durante la formulación del PEI, PCI y del PAT.
- 5.- Mediante el análisis e interpretación de los datos, y posterior comparación de los resultados de la investigación, se comprobó que los objetivos propuestos se alcanzaron de manera satisfactoria; al mejorar de manera muy significativa el nivel de desarrollo de las competencias de planificación institucional de los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén.

VI. RECOMENDACIONES

1.- Aplicar el Modelo de Gestión Escolar desde un enfoque Cooperativo porque permitirá el intercambio de experiencia y conocimientos entre directivos y docentes que integran una Red Educativa; además posibilitará unir la teoría propuesta por el Ministerio de Educación con la práctica que surge de la experiencia diaria en la conducción de una escuela, haciendo posible desarrollar competencias de Planificación Institucional en docentes y directivos involucrados.

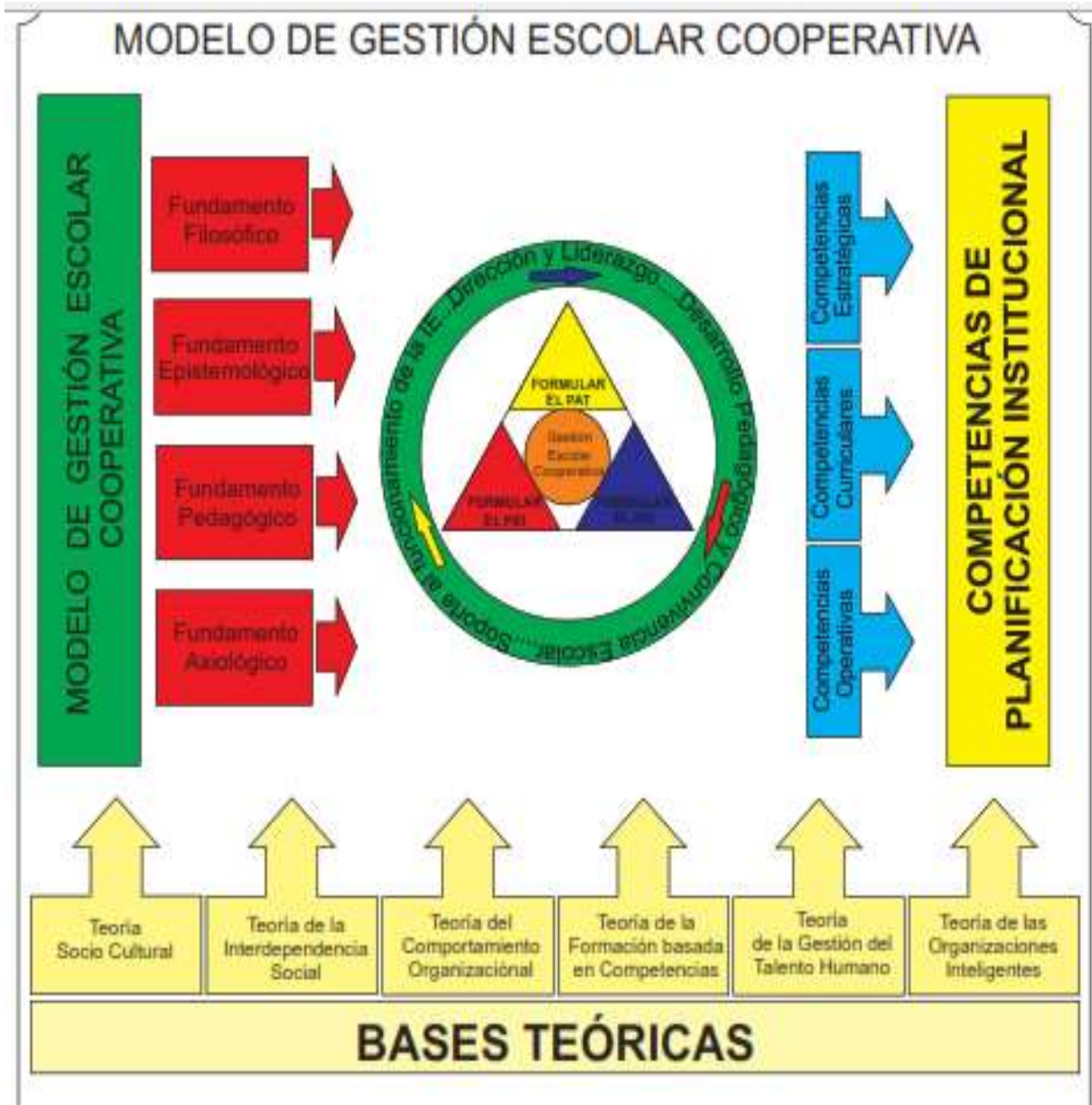
2.- Implementar el Modelo de Gestión Escolar Cooperativo en otras Redes Educativas de la provincia y Región, donde el porcentaje de Instituciones educativas dispersas en la zona rural es elevado; con el propósito de mejorar su gestión Escolar y fortalecer el desarrollo de las competencias en planificación institucional en los docentes y directivos de las instituciones educativas, principalmente unidocente y multigrado.

3.- Promover en los docentes y directivos el trabajo cooperativo a través de Redes Educativas, dado que es posible mejorar las competencias de planificación institucional desde el involucramiento en el trabajo diario que pueden promover las redes, tomando como guía el presente Modelo de Gestión Escolar Cooperativo, que les permita realizar actividades conjuntas enmarcadas en un solo Proyecto Educativo Institucional, un Proyecto Curricular Institucional y un plan Anual de Trabajo.

4.- Continuar investigando y proponiendo modelos de gestión que permitan el desarrollo de competencias de Planificación Institucional en los docentes y directivos de las instituciones educativas de la región y del país, dado que los programas que el Ministerio de Educación viene implementando tienen una cobertura muy limitada y el magisterio está sometidos a un proceso de cambios muy veloces que hacen imposible asimilarlo todo de manera individual.

VII. PROPUESTA

figura 1. Propuesta de Modelo de Gestión Escolar Cooperativa



Fuente. Elaborado por el investigador

Un Modelo de Gestión Escolar que realmente haga posible el desarrollo de Competencias de Planificación Institucional en cada uno de sus integrantes, es necesario que se realice desde un enfoque cooperativo. Sin duda, es en medio de un proceso de inter-aprendizaje en el cual los integrantes de una red educativa van compartiendo sus experiencias de cómo realizan la Gestión Escolar en sus instituciones y extraen las decisiones con mayores y mejores resultados.

Este Modelo, al amparo de fundamentos filosóficos, epistemológicos, pedagógicos y axiológicos ha ido construyendo una mentalidad estratégica y solidaria en cada uno de los maestros y directivos que conforman la Red Educativa. Sumado a ello, el gran aporte de importantes teóricos en el terreno educativo como Vygotsky y su Teoría Socio Cultural, los hermanos Jonson y la teoría de la Interdependencia Social, Stephen Robbins y la teoría del Comportamiento Organizacional, Idalberto Chiavenato y la Teoría de gestión del Talento Humano, Peter Senge y la teoría de las Organizaciones inteligentes, Sergio Tobón y la teoría de Formación por Competencias, respaldan y fortalecen el modelo propuesto.

La Gestión Escolar, vista como un proceso global en el cual se interrelacionan procesos internos como el de dirección y liderazgo, el de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y un proceso que comprende el soporte para el funcionamiento de la Institución educativa; impulsada desde un enfoque Cooperativo va a ser promotor del desarrollo de Competencia en Planificación institucional en cada uno de sus integrantes; éstas están referidas obviamente a las competencias Estratégicas, Curriculares y Operativas la cuales nos conducen hacia la formulación del Proyecto Educativo Institucional, el proyecto Curricular institucional y el Plan Anual de Trabajo respectivamente como sus instrumentos de gestión más importantes.

La Planificación institucional que se realiza en una escuela o red educativa, amerita que haya buenos planificadores, personal competente para asumir dicha responsabilidad y con las capacidades y habilidades necesarias para lograr el involucramiento de todo el equipo en igualdad de condiciones; por ello el desarrollo de competencias de Planificación institucional en una red educativa eleva el nivel profesional del maestro o directivo. En tal sentido, el presente modelo cobra mucha importancia en los tiempos actuales de reforma educativa.

REFERENCIAS

- Alarcón, E., Sepúlveda, P., & Madrid, D. (2018). WHAT IS AND WHAT IS NOT COOPERATIVE LEARNING . Revista de la facultad de educación de Albacete, 205-220. Obtenido de <http://www.revista.uclm.es/index.php/ensayos>
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las Univesidades, desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Gestao Universitaria na America latina - GUAL, 72-97. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515006>
- Alva, A. I. (2011). Planeamiento estratégico y su relación con la Gestión de la Institución Educativa. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Álvarez, M. d. (2015). The relation practice-theory and the teaching professional development: obstacles and challenges. Educere, Revista veyenoana de educación, 363-371. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35643049003>
- Barboza, F., & Peña, F. (2014). Una aproximación al recurrente asunto de las competencias necesarias para la formación docente. Educere, la revista veyenolana de educación, 211-216. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35631743007>
- Bastar, S. G. (2012). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Cajamarca, D. R. (2016). Plan Cuatrienal de Educación 2015-2018. Cajamarca: Dirección Regional de Educación Cajamarca.
- Campos, C. R. (2013). Tesis doctoral: "Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la Eficiencia y la Eficacia de la Gestión en la Institución Educativa "Ingeniería" de Trujillo". . Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc. Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica. México: Mc Gran Hill Educación.

- Consejo Nacional de Educación. (2007). Proyecto Educativo Nacional, La educación que queremos para el Perú. Lima: CNE.
- Consejo Nacional de Educación. (2011). Políticas Educativas 2011 - 2016, Agenda Común Nacional - Regional. Lima: Raúl Peña SAC.
- Consortio de Universidades. (2016). Metas del Perú al Bicentenario. Lima.
- Educación, C. N. (2016). Balance y panorama de cuatro programas de Educación Básica. Boletín del Consejo Nacional de Educación, 19.
- Educación, C. N. (2017). Proyecto Educativo Nacional, Balance y Recomendaciones. Lima: Megaprint S.A.C.
- Educación, M. d. (2013). Rutas del Aprendizaje. Rutas del Aprendizaje, 12.
- Educación, M. d. (2017). Currículo nacional de la Educación Básica. Lima: MInedu.
- El Salvador, M. d. (2008). Gestión Escolar Efectiva al servicio del Aprendizaje. San Salvador.
- Escudero M, J. M. (2017). La formación continua del profesorado de la educación obligatoria en el contexto español. PROFESORADO, Revista de Currículum y formación de profesorado, 1-20.
- Fayol, H. (2010). Principios Generales de la Administración. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fischman, D. (2006). El Camino del Líder. Lima.
- García, A., & Troyano, Y. (2010). Aprendizaje cooperativo en personas mayores universitarias. Estrategia de implementación en el espacio europeo de Educación Superior. Revista Interamericana de Educación de Adultos, 6-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457545094002>
- García, F., Salgado, L., & Juárez, S. (2018). School management and educational quality. Revista cubana Educación superior, 206-216. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>

- Gil F, J., & Soledad, G. G. (2017). The importance of teaching practices in relation to regional educational policies in explaining PISA achievement. *Revista de Educación* N° 378, 52-77. doi:DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2017-378-361
- Gonzalez, M. T. (2009). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. México: Pearson Educación S.A.
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Mc. Graw Hill Education S.A.
- Hidalgo, O. M. (2016). Tesis doctoral: "La Gestión Estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las Universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala". Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ipeba, I. P. (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la Institución Educativa?* Lima.
- Izquierdo, T., Asensio, E., & Escarbajal, A. (2019). Cooperative learning in teachers' teaching of Primary Education. *Revista de Investigación Educativa*, 543-559. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.369731>
- Jonson, D. W. (1999). *Aprender Juntos y solos. Aprendizaje Cooperativo, Competitivo e individualista*. Buenos Aires: Aique S.A.
- José, T., & Antonio, N. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista iberoamericana de educación*, 1-16.
- Kikuchi, L. C. (2005). *Diccionario de Ciencias de la Educación*. Lima: CEGURO.
- Küpfer, A. H. (2013). Tesis doctoral: "Liderazgo Escolar en Chile y su Influencia en los Resultados de Aprendizaje". Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Lara, R. (2005). El aprendizaje cooperativo: un modelo de intervención para los programas de Tutoría escolar en el nivel superior. *Revista de educación superior*, 87-104. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60411915008>
- LEXUS. (1997). *Enciclopedia de Pedagogía y Psicología*. México D.F.: Trébol S.A.

- Lobato Fraile, C. (1997). Hacia una comprensión del aprendizaje cooperativo. *Revista de Psicodidáctica*, 59-76. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17517797004>
- Luque, B. B. (2014). *Profesores Excelentes, Como mejorar el aprendizaje en América Latina y el caribe*. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial.
- Maldonado, Y. P. (2015). Tesis doctoral: "El Palneamiento Estratégico y su relación con la calidad de Gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos". Lima: Universidad San Martín de Porres.
- México, M. d. (2010). *Modelo de gestión educativa Estratégica*. México.
- Ministerio de Educación, M. (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima.
- Ojeda, J., & Ferrer, M. (2010). Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica. *Educación*, 15-33. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015704002>
- Paredes, i., & Inciarte, A. (2013). Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico. *Revista Omnia*, 125-138. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73728678010>
- Pérez, Á. (2010). Aprender a educar. Nuevos desafíos para la formación de docentes. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 37-60. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419198003>
- Pérez, G. M. (s.f). Tesis doctora: "Utilización del aprendizaje cooperativo para la transformación de los aprendizajes del alumnado y la formación continua de las maestras en un centro rural agrupado". Valladolid: Universidad de Valladolid .
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes*. Buenos Aires: AIQUE.
- Programa de apoyo a la gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la pobreza. (2009). *Planificación Institucional: Conceptos claves e instrumentos metodológicos utilizados en los procesos de asesoramiento de la Cooperación Técnica Alemana - GTZ*. La Paz: Garza Azúl.

- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y Gestión escolar, una relación dinámica. *Revista Educación y Educadores*, 259-281. doi:10.5294/edu.2018.21.2.5
- Rivas, P. (2004). La formación docente, realidad y retos en la sociedad del conocimiento. *Educere, la Revista venezolana de educación*, 57-62. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35602410>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robles, P. J. (2017). Tesis doctoral: "La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo" . Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez, D., Armengol, C., & Meneses, J. (2017). Acquisition of professional competences through the curricular practices of the initial teachers training. *Revista de Educación N° 376*, 229-251. doi:DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2017-376-350
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Educere, Revista venezolana de educación*, 39-46. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35641006>
- Romero, L. F. (2009). *Estrategia de Gestión Educativa para mejorar la Convivencia Escolar*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education S.A.
- San Fabián, J. (2011). The Role of School Organization in Educational Change: the Inertia of the Status Quo. *Revista de Educación N° 356*, *Mejorar la Escuela: perspectivas didácticas y organizativas*, 41-60. Obtenido de <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2011/re356.html>
- Secretaría de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: SENPLADES.

Senge, P. (2013). *La Quinta Disciplina, El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Sistema Nacional de Evaluación, acreditación y certificación de la Calidad Educativa SINEACE. (2014). *Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica Regular*. Lima: COSUSINEACE.

Thomas, M. A. (2008). *Planificación Estratégica, una herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación Básica*. Guayana: Universidad Experimentla de Guayana.

Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias*. Bogotá: Eco Ediciones.

Universidad Peruana Cayetano Heredia. (2002). *Escuelas que Aprenden y se Desarrollan*. Lima.

Vygotski, L. S. (2009). *El desarrollo de los procesos psicologicos superiores*. Barcelona: Crítica.

Zamora, J. M. (1995). *Manual de Psicología para educadores*. Lima: Magisterial.

ANEXOS

Instrumento de medición de Variables

TEST PARA VALORAR EL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

APELLIDOS Y NOMBRES _____

CARGO: _____ FECHA: __/__/__

OBJETIVO: Identificar el nivel de desarrollo de las competencias de Planificación institucional en los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén.

INSTRUCCIONES : Lee con atención los ítems que se presentan y responde escribiendo un aspa (x) en la categoría pertinente.

Valoraciones de las categorías:

Siempre: 14 - 20

A veces 08 - 13

Nunca: 01 - 07

- 1) Impulsa el análisis de los objetivos estratégicos del PEN, PER y PEL
 Siempre
 A veces
 Nunca

- 2) Dirige la elaboración del PEI de la Red Educativa
 Siempre
 A veces
 Nunca

- 3) Lidera la participación de la comunidad educativa para formular el PEI
 Siempre
 A veces
 Nunca

- 4) Impulsa la utilización del aplicativo de formulación de PEI.
 Siempre

- A veces
 - Nunca
- 5) Lidera el estudio del contenido básico del PEI.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 6) Impulsa la implementación de los objetivos propuestos en el PEI.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 7) Dirige la evaluación periódica de implementación del PEI.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 8) Orienta el estudio y comprensión de los Compromisos de Gestión Escolar.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 9) Promueve la articulación de las actividades del PAT con los objetivos del PEI.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 10) Monitorea las reuniones de trabajo para la formulación del PAT.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 11) Orienta el uso del aplicativo para la formulación del PAT.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 12) Orienta el uso del aplicativo de monitoreo de los Compromisos de Gestión Escolar del PAT.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 13) Promueve la elaboración de planes de Mejora.

- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 14) Estimula el estudio y análisis del Diseño Curricular Nacional
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 15) Estimula el estudio y análisis de los Programas curriculares por nivel
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 16) Demuestra conocimiento y destreza para la formulación del PCI de Red.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 17) Estimula la construcción del PCI de la Red Educativa
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 18) Conduce la elaboración del Plan de Estudios.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 19) Estimula el trabajo colegiado para realizar la diversificación curricular.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 20) Conduce las reuniones de planificación curricular de corto, mediano y largo plazo.
- Siempre
 - A veces
 - Nunca

Tabla 11. Baremo general

NIVEL	RANGO
ALTO	41 – 60
MEDIO	21 – 40
BAJO	1 – 20

Tabla 12. Baremo específico

Dimensiones	Ítems
Estratégica (Formulación del PEI)	P ₁ – P ₇
Operativa (Formulación del PAT)	P ₈ - P ₁₃
Curricular (Formulación del PCI)	P ₁₄ – P ₂₀

Tabla 13. Valoraciones

NIVEL	LITERAL	RANGO
Alto	Siempre	16 – 20
Medio	A veces	11 – 15
Bajo	Nunca	1 - 10

Fuente: Escala elaborada por el investigador

ANEXO 02

Validación de instrumentos

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	MAGALI BOÑON PEREZ
Profesión (es)	DOCENTE
Grado (os) académico (s)	DOCTOR
Institución (es) donde labora	I.E. N° 16001 "RCH"
Cargo que desempeña	DOCENTE
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/a)	
Título de la Investigación	Modelo de Gestión escolar cooperativa para desarrollar competencias de Planificación Institucional en la Red Ed.
Autor	Mag. Julio César Tenorio Durand
Denominación del Instrumento a validar	Pre y post - Test

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	X		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el desarrollo de competencias de planificación.	X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	X		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	X		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	X		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

.....

Chiclayo de abril del 2019



.....
Firma del Profesional Experto

N° de DNI 27731894

N° de teléfono..... 938719968

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Karina Carlota Vásquez Meléndez
Profesión (es)	Docente
Grado (os) académico (s)	Doctor
Institución (es) donde labora	IE N° 16036 "Alfonso Arana Vidal"
Cargo que desempeña	Directora
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/a)	
Título de la Investigación	Modelo de Gestión escolar cooperativa para desarrollar competencias de Planificación Institucional en la Red. Ed.
Autor	Mag. Julio César Tenorio Durand
Denominación del Instrumento a validar	Pre y post - Test

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	X		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el desarrollo de competencias de planificación.	X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	X		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	X		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	X		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Chiclayo, de abril del 2019



Firma del Profesional Experto

N° de DNI 27448513

N° De teléfono 957394761

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Rosa López Pérez
Profesión (es)	Docente
Grado (os) académico (s)	Dra. en Educación
Institución (es) donde labora	I.E.I.P.S.H. San Luis Gonzaga "Fe y Alegría 22"
Cargo que desempeña	Docente
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
Título de la Investigación	Modelo de Gestión escolar cooperativa para desarrollar competencias de planificación institucional en la Red Educativa.
Autor	Mag. Julio César Tenorio Durand
Denominación del Instrumento a validar	pre y post-test

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	X		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el desarrollo de competencias de planificación.	X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	X		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	X		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	X		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(...X...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Chiclayo ,,,,,, de abril del 2019



Firma del Profesional Experto

N° de DNI 27711778

N° De teléfono 961897341

ANEXO 03

Diseño de un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa

1. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Red Educativa : “Divino Maestro”
- 1.2. Lugar : Vista Alegre de Zonanga
- 1.3. Provincia : Jaén
- 1.4. Distrito : Jaén
- 1.5. Duración : 10 semanas
- 1.6. Número de horas : 45
- 1.7. Investigador : Mg. Julio Cesar Tenorio Durand

2. INTRODUCCIÓN

El presente Modelo de Gestión Escolar Cooperativo, está orientado a desarrollar competencias de Planificación Institucional en los docentes y directivos que integran la Red Educativa “Divino Maestro”, por ello se han diseñado 15 talleres de inter aprendizaje que generen un espacio para desarrollar dichas competencias en cada integrante.

El Modelo consta de 15 Talleres de inter-aprendizaje, implementados con metodología activa, con dinámicas de animación y el uso de videos relacionados con la planificación institucional. Cada una de los talleres tuvo una duración de 3 horas pedagógicas y se efectuaron durante los meses de setiembre a diciembre. Además, para la implementación del presente Modelo de Gestión Escolar Cooperativa, se han utilizado documentos oficiales del Minedu.

III.- OBJETIVOS

3.1.- OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar Competencias de Planificación Institucional en los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” de Jaén.

3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.2.1. Promover la formulación de los instrumentos de planificación institucional como el PEI, PAT y PCI.
- 3.2.2. Desarrollar una efectiva Gestión Escolar Cooperativa, a través de la implementación de los instrumentos de planificación institucional.
- 3.2.3. Motivar la participación responsable del personal docente y directivo en el desarrollo de Competencias de Planificación Institucional.

IV.- TEORÍAS

4.1. Teoría Socio Cultural de Vygotsky

Esta teoría explica que el desarrollo humano está sujeto a procesos históricos, culturales y sociales más que a procesos naturales o biológicos: "...el desarrollo psicológico de las personas está conectado a la educación y la cultura. Este proceso se prolonga toda la vida y está determinado por dichos factores sociales" (Zamora, 1995). Tener experiencias sociales distintas no sólo proporciona un conocimiento diferente; sino que, además estimula el desarrollo de diferentes tipos de procesos mentales. Por tanto, la influencia de la sociedad es la que permite que exista la mente humana tal como la concebimos, desarrollada a través del aprendizaje en sociedad.

4.2. Teoría de la Interdependencia Social de los hermanos Johnson

En ella, se explica que la forma como se estructura la interdependencia social dentro del grupo, determina la interacción entre sus miembros y, con ello, los resultados. Interdependencia positiva (cooperación) deriva en una interacción promovedora en la que los individuos animan y facilitan los esfuerzos de los demás.

4.3. Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins.

En ella, Robbins nos explica que la capacitación informal está referido al hecho de que los trabajadores se ayudan unos a otros de manera recíproca. Comparten información y resuelven problemas propios de su trabajo; Stephen refiere además que, el 70% del aprendizaje en el sitio de trabajo se lleva a cabo por medio de la capacitación informal – no estructurada, no planeada y que se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos.

4.4. Teoría de la Formación basada en Competencias de Sergio Tobón.

Tobón nos explica que existen competencias específicas que debemos desarrollar según la profesión, en el caso de los docentes propone el diseño, evaluación y liderazgo del proyecto educativo institucional, dirección del proceso de certificación, organización de perfiles, gestión del talento humano, gestión de recursos, administración del presupuesto y marketing; los cuales han sido considerados en el marco del Buen desempeño directivo que implementa el Minedu.

4.5. Teoría de la Gestión de talento Humano de Idalberto Chiavenato

Aquí, nos propone una nueva visión de gestionar el recurso humano para hacer que los objetivos de la organización vayan de la mano con los objetivos individuales del trabajador para lograr la competitividad. Tal es así que se convierte en una nueva perspectiva de ver al trabajador no solo como una pieza más de la maquinaria productiva, sino muy por el contrario, un agente capaz de influir de manera significativa en el avance de toda la organización, la cual requiere mucha atención por parte de quienes tienen a su cargo la dirección de una organización y por ende la dirección de muchas personas.

4.6. Teoría de las Organizaciones inteligentes de Peter Senge.

Aquí, Senge nos explica los pasos a seguir para lograr la optimización de un sistema, que nos ayudará a cambiar nuestra forma de pensar los sistemas complejos, el crecimiento personal y el trabajo. Señala además que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

V.- FUNDAMENTOS

5.1. Fundamentos Filosóficos.

El hombre es un ser social, que vive en relación con otros y se desarrolla en un proceso de interacción, intercambio y socialización de procesos y resultados en los que la actividad grupal es la realización de los vínculos que se establecen entre ellos.

Una gestión escolar cooperativa implica la participación en una comunidad y deja de ser considerado como una actividad de individuos para ser reconocido como un proceso de participación social colectiva.

5.2. Fundamentos Epistemológicos.

Una Gestión escolar cooperativo forma parte del modelo constructivista cuyo postulado parte de la idea de la educación como un proceso de socio construcción. Los docentes y directivos deben trabajar en equipos, colaborar y cooperar mediante una serie de estrategias que faciliten la interacción y la comunicación, de modo que aporte de manera individual al proyecto común y se integre un proyecto colectivo con el acervo, las ideas y la creatividad de cada uno de sus miembros.

5.3. Fundamento Pedagógicos.

- **Aprender haciendo.**

Que establece que aprender y hacer son procesos indisolubles, es decir, la actitud y el contexto son claves para desarrollar competencias. Construir conocimientos en contextos reales o simulados implica poner en juego capacidades reflexivas y críticas, aprender de la experiencia.

- **Promover el trabajo cooperativo**

Que implica pasar del trabajo grupal al trabajo en equipo, caracterizado por la cooperación, la complementariedad y la autorregulación mediante la interacción social, aprendiendo unos de otros.

- **Promover el pensamiento complejo.**

Qué implica ver el mundo de un manera integrada y no fragmentada, como sistemas interrelacionados y no como partes aisladas, sin conexión.

- **Partir de los saberes previos.**

Que consiste en recuperar, a través de preguntas, los conocimientos, concepciones, representaciones, vivencias y habilidades adquiridas previamente, con respecto a lo que se propone aprender. El desarrollo de competencias se tornará más significativo si logramos relaciones entre los saberes previos y los nuevos aprendizajes.

5.4. Fundamento Axiológicos.

- 5.4.1. **Tolerancia**, significa ser paciente en el trato hacia los demás, debemos ponernos de acuerdo y relacionarnos amigablemente en el equipo.
- 5.4.2. **Responsabilidad**, Significa lograr la participación de todos en cada actividad programada, en ella cada integrante deberá poner de su parte para cumplir con sus obligaciones.
- 5.4.3. **Respeto**, Significa valorar a cada integrante del equipo, teniendo consideración en cada acto que realice.
- 5.4.4. **Diálogo**, que nos obliga a desarrollar una capacidad de escucha hacia los integrantes del equipo.
- 5.4.5. **Solidaridad**, partimos de la idea que debemos ser responsables no solo con nuestro trabajo sino también con el trabajo que les corresponde a los demás, en medio de una interdependencia.

VI.- PRINCIPIOS BÁSICOS

6.1. Interdependencia Positiva

Se trata de lograr que todos salgan beneficiados del trabajo realizado, “trabajar del mismo lado”, puesto que se busca el máximo aprendizaje de cada compañero, implica perseguir un objetivo común. Para que el equipo tenga éxito, todos sus integrantes tienen que lograr también el éxito.

6.2. Interacción cara a cara

El equipo se mantiene próximo y mantiene un diálogo que promueve el progreso continuo, donde haya una interacción social y un intercambio verbal permanentes.

6.3. Responsabilidad individual y grupal

Que implica realizar acciones de ayuda mutua, si bien es cierto que el trabajo se realiza en equipo, cada integrante asume su responsabilidad en la parte de la tarea que le corresponde y ayuda a sus compañeros a que consigan realizar su parte con éxito.

6.4. Habilidades Interpersonales

Referidas al conocimiento y confianza mutua, comunicación clara y abierta, aceptación y apoyo mutuo, capacidad para resolver conflictos lo cuales deben ser objeto de enseñanza permanente y sistemática.,

6.5. Procesamiento grupal

Referido a reflexionar sobre qué acciones resultaron útiles y cuales no lo fueron y se las debe cambiar; aquí los integrantes del equipo valoran los esfuerzos de colaboración y la mejora en el logro de objetivos, donde no baste hacer algo en común, sino aprender algo como equipo.

VII.- CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

- **Democrática:** todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- **Integradora:** vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y la evaluación.
- **Sistemática:** orientada por medio del PEI y el PAT la implementación de procesos de autoevaluación interna.
- **Comunitaria:** integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- **Eficiente:** hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- **Eficaz:** logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

VIII.- CONTENIDOS

Taller		Estrategia	Contenidos	Recursos	Tiempo	Fecha	Indicadores
N°	Nombre						
1	Conociendo los Lineamientos de política educativa Nacional, Regional y Local.	Debate	Objetivos estratégicos del PEN, PER y PEL	Textos del Minedu, Proyector. Ppt. fotocopias	3 horas	02 - 09	Explica los lineamientos de política Nacional, regional y local.
2	Conozcamos el Marco de Buen Desempeño Docente y Directivos	Exposición participativa	Dominios, Competencias y Desempeños	Marco de BDD Proyector. Ppt, Mapa conceptual	3 horas	09 - 09	Reconoce los dominios, competencias y desempeños.
3	Construyamos juntos el Proyecto Educativo Institucional PEI - I	Juego de roles	Acciones iniciales para formular el PEI	Guía de formulación del PEI. Proyector. Power point.	3 horas	16 - 09	Conforman el equipo de formulación del PEI
4	Construyamos juntos el Proyecto Educativo Institucional PEI - II	Panel Forum	Análisis Situacional de la Red Educativa	Nóminas y Actas de evaluación. Proyector. Power point.	3 horas	23 - 09	Elabora la Matriz del Análisis situacional de la RED.

5	Construyamos juntos el Proyecto Educativo Institucional PEI -III	Exposición participativa	Identificación de la Red Educativa	Resoluciones de creación, Reseña históricas. Proyector. Power point.	3 horas	30-09	Explica y valora la identidad de la Red Educativa
6	Construyamos juntos el Proyecto Educativo Institucional PEI -IV	Debate	Propuesta de Gestión centrada en los aprendizajes	Proyector. Power point.	3 horas	07-10	Explica los elementos de la Propuesta de Gestión
7	Construyamos juntos el Proyecto Educativo Institucional PEI -V	Exposición participativa	Conocer y manejar el Aplicativo de monitoreo del PEI	Lap Top, Proyector, Power Point	3 horas	14-10	Maneja el aplicativo de monitoreo del PEI
8	Formulemos Juntos el PAT de Red. I	Socio drama	Conocer los Compromisos de Gestión Escolar	Fascículo de Gestión Escolar. Power Point Proyector.	3 horas	21-10	Explica los compromisos de Gestión Escolar
9	Formulemos Juntos el PAT de Red. II	Juego de roles	Establecer metas para los Compromiso de Gestión	Nóminas, Actas de Evaluación. Power Point.	3 horas	28-10	Establece metas y actividades con claridad.
10	Formulemos Juntos el PAT de Red. III	Exposición participativa	Conozcamos el aplicativo de monitoreo del PAT.	Aplicativo de Monitoreo. Proyector.	3 horas	04 -11	Describe el uso del aplicativo de Monitoreo del PAT.

11	Elaboremos juntos el Proyecto Curricular Institucional PCI-I	Trabajo cooperativo	Orientaciones para la formulación del PCI	Fascículo del Minedu Power Point.	3 horas	11 -11	Explica los criterios de formulación del PCI.
12	Elaboremos juntos el Proyecto Curricular Institucional PCI-II	Exposición participativa	Caracterización Socio Cultural	Instrumentos para la Caracterización Socio Cultural	3 horas	18 -11	Conoce e implementa los instrumentos de la Caracterización Socio Cultural
13	Conozcamos el CN y Programa Curricular por Nivel.	Panel Fórum	Lineamientos de Diversificación curricular de la EBR.	Fascículo de Orientaciones para la diversificación C.	3 horas	25-11	Realiza la diversificación curricular pertinente
14	Formulemos nuestro Reglamento Interno	Debate	Normativa para establecer el Reglamento Interno	Fascículo para formular el RI. Power Point.	3 horas	02-12	Reconoce las etapas para establecer el Reglamento Interno
15	Formulemos nuestro Reglamento Interno	Exposición participativa	Normativa sobre Tutoría, Síseve, Normas de Convivencia	Fascículo sobre Tutoría. Power point	3 horas	09 - 12	Orienta la formulación del RI, y Normas de Convivencia

IX.- EVALUACIÓN

La Evaluación será permanente y continua durante todo el proceso de implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa, a través de los instrumentos correspondientes, tales como:

- ✓ Pre test
- ✓ Post test
- ✓ Guías de observación
- ✓ Rúbrica de Planificación institucional
- ✓ Fichas de trabajo
- ✓ PPT

X.- VIGENCIA DEL MODELO

El presente Modelo de Gestión Escolar Cooperativo, se implementará desde el mes de setiembre hasta el mes de diciembre; sin embargo, sus implicancias y efectos tendrán una vigencia de cinco años, en función a los planes que conlleven la formulación e implementación del Proyecto Educativo Institucional de la Red Educativa.

XI.- RETOS QUE EXIGE EL MODELO

La implementación del actual Modelo, implica superar los siguientes retos:

- ✓ Desaprender la realización de los procesos de gestión escolar de manera individualista en instituciones unidocente o multigrado.
- ✓ Ser constante en el cumplimiento de cada compromiso asumido de manera conjunta y que requiere de acciones cooperativas.
- ✓ Fortalecer nuestro accionar docente y directivo desde una perspectiva cooperativa, para el logro de los objetivos estratégicos y el desarrollo de competencias institucionales.

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 01

“CONOCIENDO LOS LINEAMIENTOS DE POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. TEMA: “Lineamientos de política educativa Nacional,
Regional y Local.

1.2. II.EE: Red educativa “Divino Maestro”

1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:

Lugar: C.P. Vista Alegre de Zonanga

Fecha: viernes 02 de setiembre.

Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Respondiendo a las necesidades de articular el trabajo cooperativo de los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de conocer, los planes y Políticas Educativas puestas en Marcha por el Ministerio de Educación se desarrolla el presente taller denominado: “CONOCIENDO LOS LINEAMIENTOS DE POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL”, en el Marco de implementación de un Modelo de Gestión Escolar Cooperativa para desarrollar las competencias de planificación institucional de los involucrados.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Conocer los lineamientos de Política Nacional, Regional y Local referidas a la mejora de la Educación Pública.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Analizar las Políticas educativas establecidas en el PEN y el PER.
- ❖ Analizar el Proyecto educativo Local de Jaén.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través del debate, diálogo, reflexión y la socialización de los resultados.

❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO:

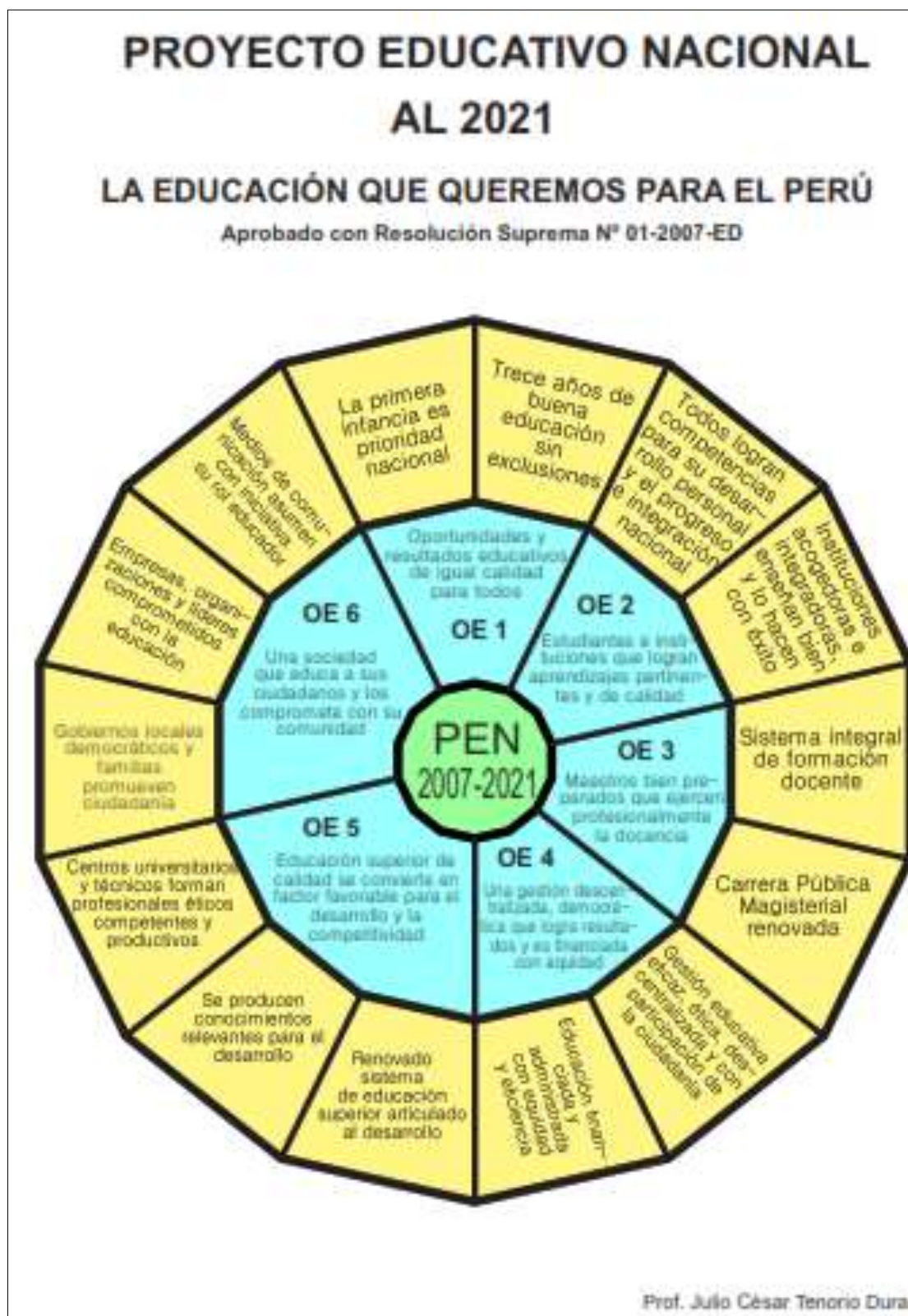
Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuperación de saberes previos sobre el PEN, PER y PEL ✓ Análisis y reflexión de los Objetivos Estratégicos del PEN y PER. ✓ Análisis y reflexión de los Objetivos Estratégicos del PEL. 	PEN, PER y PEL	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En equipos de trabajo, debaten sobre los avances en implementación de los Objetivos Estratégicos del PEN, PER y PEL. ✓ Extraen conclusiones en cada equipo. ✓ Exponen sus compromisos para el logro de los objetivos. 	Círculo Concéntrico	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y meta cognición. 		25 min

VI.- RECURSOS Y MATERIALES:

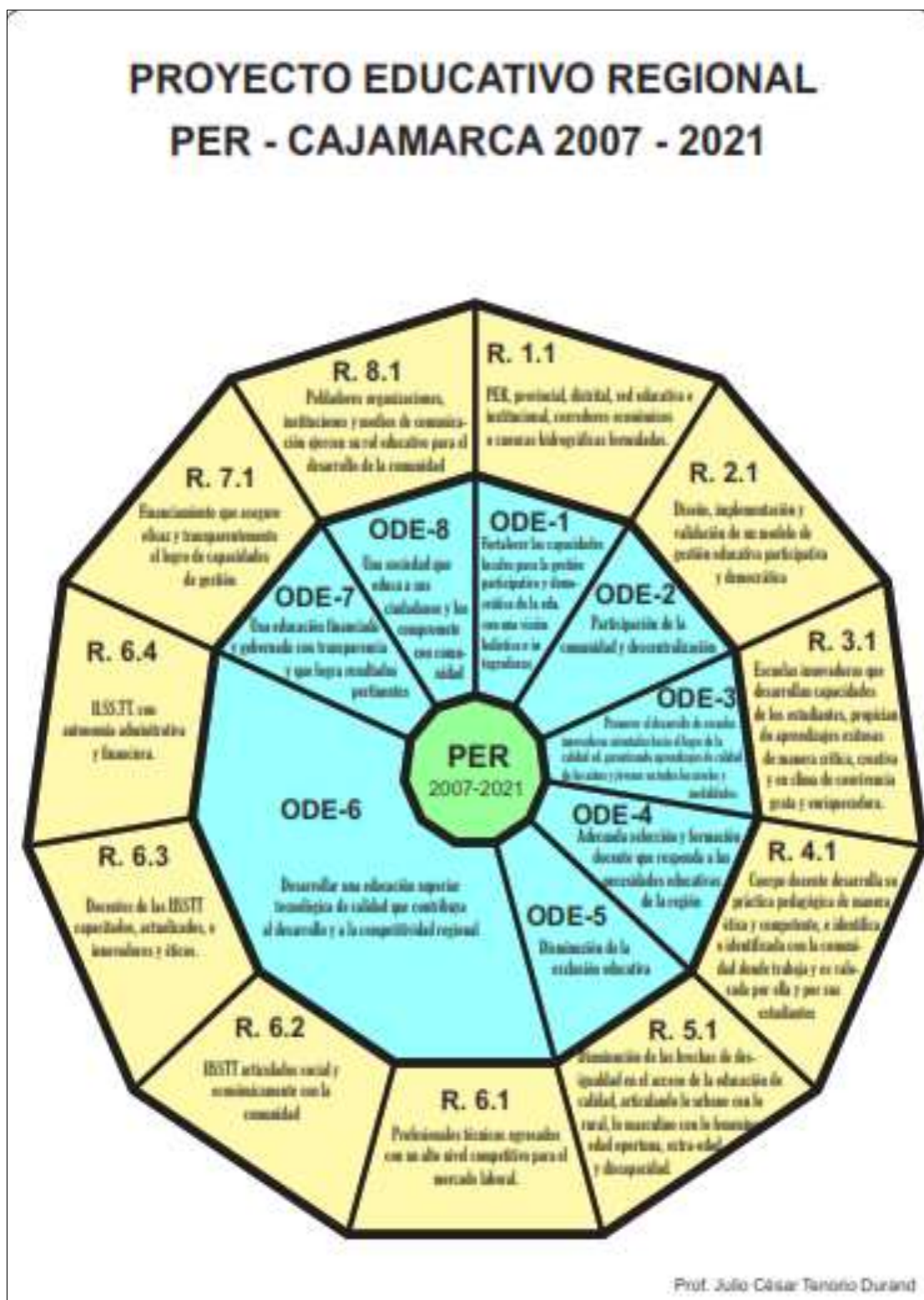
CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
03	Textos: PEN, PER, PEL	12	Papelotes cuadrimax
34	Círculo Concéntrico	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 2. Círculo concéntrico de los lineamientos del Proyecto Educativo Nacional



Fuente: Elaborado por el propio investigador

figura 3. Círculo concéntrico de los lineamientos del Proyecto Educativo Regional



FUENTE: Elaborado por el propio investigador

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 02

“CONOZCAMOS EL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE Y DIRECTIVO”

II. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. TEMA: Marco de Buen Desempeño Docente y Directivos

1.2. I.EE: Red Educativa “Divino Maestro”

1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:

Lugar: C.P. Chambamontera

Fecha: viernes 09 de setiembre.

Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Profundizando el trabajo cooperativo de los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de estudiar y analizar los Dominios, Competencias y Desempeños plasmados en documentos oficiales del Ministerio de Educación, se desarrolla el presente taller denominado: **“CONOZCAMOS EL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE Y DIRECTIVOS”**, en el Marco de la implementación de un Modelo de Gestión Escolar Cooperativo para desarrollar las competencias de planificación institucional de los docentes y directivos que integran la RED.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Comprender los Dominios, Competencias y Desempeños del Marco de Buen Desempeño Docente y Directivo.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Incorporar en nuestro perfil del maestro, los desempeños y competencias que debemos desarrollar.
- ❖ Incorporar en nuestro perfil del director, los desempeños y competencias que debemos evidenciar en nuestra Gestión Escolar.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de una exposición participativa, la reflexión y la socialización de los resultados.

- ❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO:

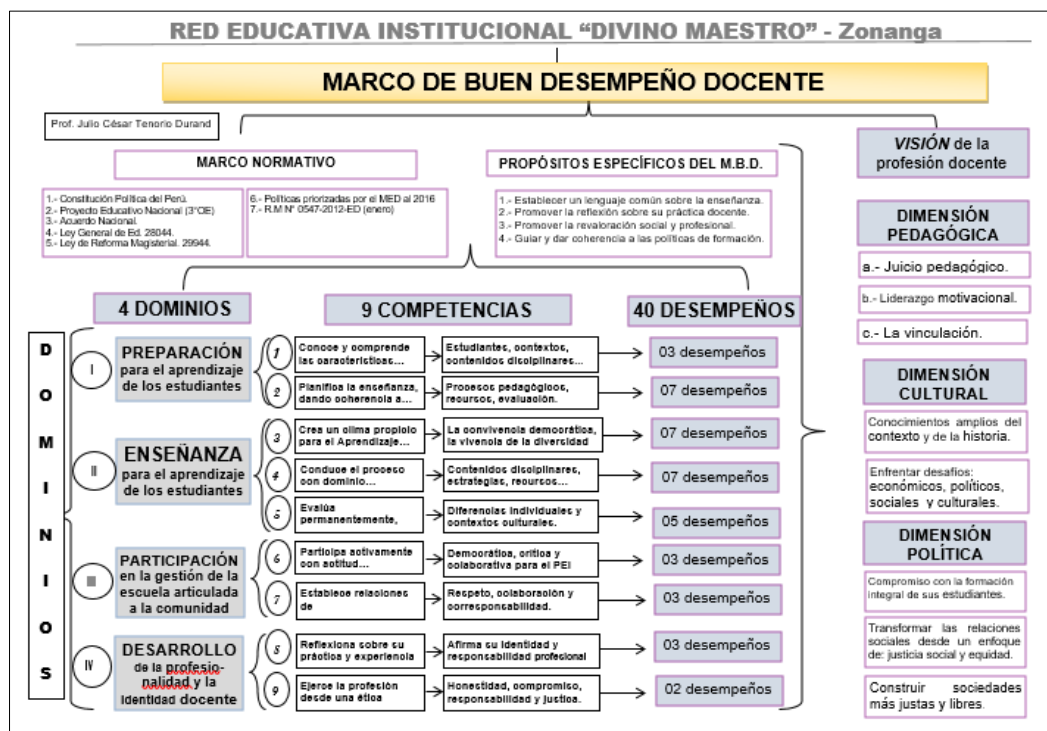
Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none">✓ Analizan un caso donde se evidencia la falta de liderazgo del director.✓ Formulan sus hipótesis de las posibles soluciones al caso analizado.✓ Analizan el Marco de Buen desempeño docente y Directivo.	Marco de Buen desempeño Docente y Directivo	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">✓ Resuelven el caso a partir del análisis de ambos Marcos de Desempeño.✓ Extraen conclusiones en el pleno.✓ Formulan compromisos en función a cada Desempeño.	Mapa Conceptual	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none">✓ Socialización de los Compromisos✓ Autoevaluación y metacognición.		25 min

VI.- RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
03	Fascículos: Marco de Buen Desempeño Docente y Directivo	12	Papelotes cuadrimax
34	Mapa Conceptual	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 4. Organizador gráfico del marco de Buen Desempeño Docente



Fuente: Elaborado por el propio investigador

figura 5. Organizador gráfico del marco de Buen Desempeño Directivo



Fuente: Elaborado por el propio investigador

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 03

“CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL-I”

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. TEMA: Acciones Iniciales
- 1.2. II.EE: Red Educativa “Divino Maestro”
- 1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:
- | | |
|--------|------------------------------|
| Lugar: | C.P. Vista Alegre de Zonanga |
| Fecha: | viernes 16 de setiembre. |
| Hora: | 03 pm – 5:15 pm |

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de conocer, elaborar e implementar el Proyecto Educativo Institucional se desarrolla el presente taller denominado: **“CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - I”**, en función al desarrollo de Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Conocer los lineamientos generales que permitan formular el PEI de la Red Educativa.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Conformar comisiones de trabajo para formular el PEI de la Red.
- ❖ Analizar el fascículo de Formulación del PEI.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través del juego de roles, la reflexión y la socialización de los resultados.

- ❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO:

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizan un juego de roles, en el que se visualice que todos son importantes en una actividad ✓ Formulan sus alternativas para lograr mayor participación de todos los maestros. ✓ Analizan el fascículo de formulación del PEI. 	Juego de roles Fascículo de Formulación del PEI	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conforman equipos de trabajo para la formulación del PEI. ✓ Organizan reuniones para sensibilizar a los padres de familia y autoridades. ✓ Elaboran un cronograma de reuniones de sensibilización. 	Comisiones de trabajo.	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI.- RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
01	Fascículos: Orientaciones para Formular el PEI	12	Papelotes cuadrimax
34	Círculo Concéntrico	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 6. Taller de inter aprendizaje para construir el PEI



FUENTE: Elaborada por el propio investigador

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 04

“CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL-II”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. TEMA: Análisis situacional de la Red Educativa

1.2. I.EE: Red Educativa “Divino Maestro”

1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:

Lugar: C.P. Tabacal

Fecha: viernes 23 de setiembre.

Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de conocer los resultados del Análisis Situacional de la red educativa, se desarrolla el presente taller denominado: **“CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - II”**, en función al desarrollo de Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Realizar el análisis situacional de la Red Educativa

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Analizar de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Analizar la influencia de la red en la Comunidad educativa.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de un Panel Fórum, la reflexión y la socialización de los resultados.

- ❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO:

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observan un power point sobre los resultados de la ECE del 2014 y 2015 ✓ Analizan los resultados de aprendizaje de los estudiantes de las IIEE que integran la Red Educativa. ✓ Proponen alternativas de solución para superar la situación. 	Resultados de la ECE 2014 y 2015	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistematizan los resultados de la ECE 2014 y 2015, así como de las evaluaciones de cada IE. ✓ Organizan reuniones para sensibilizar a los padres de familia y autoridades. ✓ Elaboran un cronograma de reuniones de sensibilización. 	Comisiones de trabajo.	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI.- RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
01	Resultados de la ECE	12	Papelotes cuadrimax
34	Actas de evaluación	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 7. Taller de inter aprendizaje con autoridades y maestros



Fuente: Elaborado por el propio investigador

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 05
“CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO
INSTITUCIONAL-III”

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. TEMA: Identificación de la red.
1.2. I.EE: Red Educativa “Divino Maestro”
1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:
Lugar: C.P. Vista Alegre de Zonanga
Fecha: viernes 30 de setiembre.
Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de formular la identidad de la Red Educativa se desarrolla el presente taller denominado: “**CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - III**”, en función a lograr desarrollar Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Elaborar la Identidad de la Red Educativa.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Conocer la historia de las IIEE que integran la Red.
- ❖ Conocer la historia de las comunidades que integran la Red.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de una exposición participativa, la reflexión y la socialización de los resultados.

V. RUTA DE TRABAJO:

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observan un vídeo de los recursos naturales de una comunidad que integra la red. ✓ Leen la reseña histórica de un caserío de la Red Educativa. ✓ Elaboran una matriz para formular la reseña histórica de la caserío. 	Vídeo	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conforman la comisión para elaborar la reseña histórica de la Red Educativa. ✓ Elaboran un cronograma de reuniones de formulación de las Reseñas de cada caserío. 	Comisiones de trabajo.	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI.- RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
01	Reseña Histórica	12	Papelotes cuadrimax
34	Vídeo de recursos naturales	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 8. Taller de inter aprendizaje para socializar el PEI



FUENTE: Elaborado por el propio investigador

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 06
“CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO
INSTITUCIONAL-IV”

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. TEMA: Propuesta de Gestión Centrada en los Aprendizajes.
1.2. II.EE: Red Educativa “Divino Maestro”
1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:
Lugar: C.P. Vista Alegre de Zonanga
Fecha: viernes 07 de octubre.
Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de formular la Propuesta de Gestión centrada en los Aprendizajes se desarrolla el presente taller denominado: “**CONSTRUYAMOS JUNTOS EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - IV**”, en función a lograr desarrollar Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Formular la propuesta de Gestión centrada en los Aprendizajes.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Elaborar los objetivos estratégicos a lograr.
- ❖ Elaborar un Plan para lograr los objetivos estratégicos.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de un debate, la reflexión y la socialización de los acuerdos.

- ❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO:

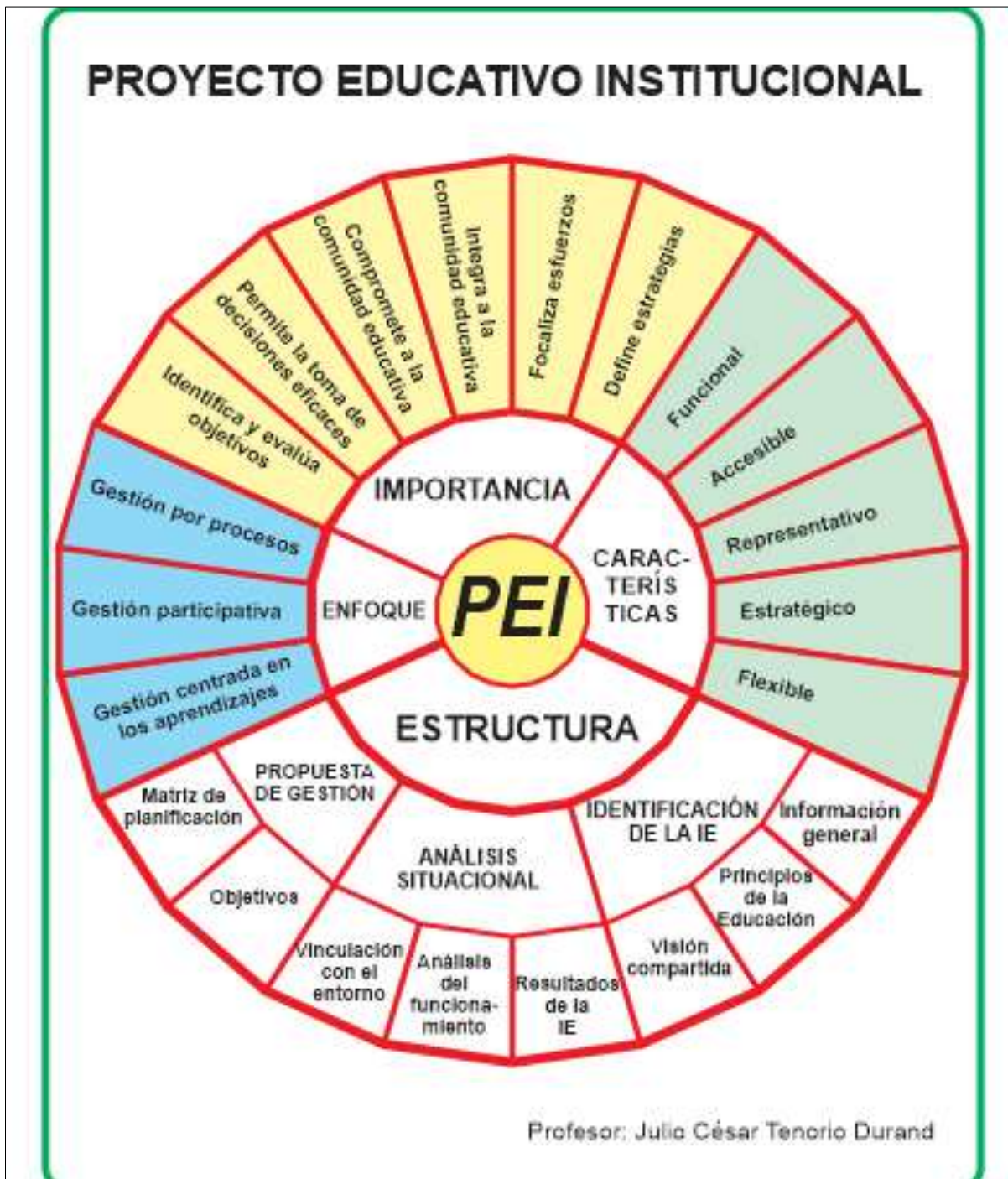
Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observan un vídeo del Minedu sobre la Gestión Centrada en los aprendizajes. ✓ Debaten propuestas para lograr una Gestión centrada en los aprendizajes. ✓ Elaboran una matriz para formular la propuesta de Gestión. 	Vídeo	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socializan los lineamientos de la Propuesta de gestión centrada en los aprendizajes. ✓ Elaboran la matriz de la gestión de la Red centrada en los aprendizajes. 	Comisiones de trabajo.	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI. RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
01	Fascículo de gestión Centrada en los Aprendizajes	12	Papelotes cuadrimax
34	Matriz de la Gestión de la Red	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 9. Círculo concéntrico de los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional



FUENTE: Elaborado por el investigador

TALLER DE INTER-APRENDIZAJE N° 08

“FORMULEMOS JUNTOS EL PLAN ANUAL DE TRABAJO - I”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. TEMA : Compromisos de Gestión Escolar

1.2. I.EE : Red Educativa “Divino Maestro”

1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:

Lugar: CP. Chambamontera

Fecha: viernes 21 de octubre

Hora: 3:00 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Respondiendo a las necesidades de nuestros docentes y directivos, y desde la perspectiva de un adecuado trabajo cooperativo desarrollamos el presente taller denominado: “**CONOZCAMOS LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR**”, considerando los continuos cambios en este tema y las herramientas que el Minedu ha creado con el fin de ayudar a mejorar la Gestión Escolar.

III. OBJETIVOS:

3.1.- O. GENERAL

- Conocer los Compromisos de Gestión Escolar.

3.2.- O. ESPECÍFICOS

- Analizar el manual de Gestión Escolar.
- Establecer metas en función a los Compromisos de Gestión Escolar.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

El taller será participativo, con un trato horizontal para promover el inter aprendizaje mediante un socio drama, el diálogo, la reflexión y la socialización de los resultados.

V. RUTA DE TRABAJO

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuperación de saberes previos sobre los compromisos de gestión escolar. ¿Qué instrumentos de planificación contiene los CGE? ¿Quiénes deben conocer los CGE? ¿Cuáles son los CGE? ✓ Comentan sobre las respuestas dadas. 	Manual de Gestión Escolar	30 minutos
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observan un video sobre la Gestión Escolar. ✓ Debaten sobre de la participación en el cumplimiento de cada CGE. ✓ Conforman comisiones de trabajo para formular el PAT de red. ✓ Debaten y validan el plan 	Tarjetas Plumones Papelotes	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización del plan que conlleve a formular el PAT ✓ Ejecutan una metacognición. 		25 min

VI. RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
01	Manual de Gestión escolar	12	Papelotes cuadrimax
34	Circulo Concéntrico de gestión escolar	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 10. Taller de sensibilización para la elaboración del PAT



Fuente: Elaborado por el investigador

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 10

“FORMULEMOS JUNTOS EL PLAN ANUAL DE TRABAJO DE RED - III”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. TEMA : Conocer el aplicativo de Monitoreo del PAT

1.2. I.EE : Red Educativa “Divino Maestro”

1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:

Lugar: C. Unión Las Malvinas

Fecha: viernes 04 de noviembre.

Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de conocer el Aplicativo de monitoreo del PAT se desarrolla el Taller N° 10 denominado: **“FORMULEMOS JUNTOS EL PLAN ANUAL DE TRABAJO DE RED - III**, en función a desarrollar de Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVO:

3.1. O. General.

❖ Conocer el uso del Aplicativo de Monitoreo del PAT.

3.2. O. Específico

❖ Manejar el Aplicativo de Monitoreo de los Compromisos de Gestión Escolar.

❖ Explicar el uso del aplicativo de gestión Escolar.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

El taller será participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de una exposición participativa, la reflexión y la socialización de lo trabajado.

V. RUTA DE TRABAJO

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	INSTRUMENTOS	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socializan sus experiencias en Monitoreo, supervisión y acompañamiento. ✓ Analizan los resultados del PAT del año anterior. 	Papelógrafos	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observan los elementos del Aplicativo de Monitoreo del PAT. ✓ Elaboran un plan de actividades para hacer seguimiento de los compromisos de Gestión Escolar del PAT. ✓ Debaten y validan el plan 	Aplicativo de Monitoreo Tarjetas Plumones Papelotes	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización del plan de seguimiento ✓ Ejecutan una metacognición. 	Plan	25 min

VI. RECURSOS MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
01	Aplicativo de Monitoreo del PAT	12	Papelotes cuadrimax
34	Separata de orientaciones para el monitoreo	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 11
“ELABOREMOS JUNTOS EL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL
PCI -I”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. TEMA: Orientaciones para la Formulación del PCI

1.2. I.EE: Red Educativa “Divino Maestro”

1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:

Lugar: C.P. Vista Alegre de Zonanga

Fecha: viernes 11 de noviembre.

Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de conocer, elaborar e implementar el Proyecto Curricular Institucional se desarrolla el Taller N° 11 denominado: **“ELABOREMOS JUNTOS EL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL PCI -I”**, en función a desarrollar de Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Conocer las Orientaciones para la formulación del Proyecto Curricular Institucional PCI.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Analizar las Orientaciones para la formulación del PCI.
- ❖ Formar comisiones para la formulación del PCI.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través del Trabajo Cooperativo, la reflexión y la socialización de los resultados.

V. RUTA DE TRABAJO:

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizan un caso sobre la falta de planificación diaria en un salón de clases. ✓ Formulan sus propuestas para lograr el compromiso de realizar la Planificación Curricular.. 	Trabajo cooperativo	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En equipos, analizan las orientaciones para la elaboración del PCI. ✓ Exponen sus organizadores gráficos. ✓ Organizan comisiones para formular el PCI 	Instrumentos de la caracterización socio cultural	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI. RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
34	Fascículo para formulación del PCI	12	Papelotes cuadrimax
34	Fotocopias	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 11. Taller de sensibilización para formular el PCI



FUENTE: Elaborado por el investigador

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 12
“ELABOREMOS JUNTOS EL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL
PCI -II”

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. TEMA: Caracterización Socio Cultural
- 1.2. I.EE: Red Educativa “Divino Maestro”
- 1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:
- Lugar: C.P. Vista Alegre de Zonanga
- Fecha: viernes 18 de noviembre.
- Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de conocer, elaborar e implementar el Proyecto Curricular Institucional se desarrolla el Taller n| 12 denominado: **“ELABOREMOS JUNTOS EL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL PCI -I”**, en función a desarrollar de Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Conocer e implementar los instrumentos de la Caracterización Socio Cultural.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Elaborar el Calendario Comunal y la matriz de potencialidades y problemas de la Comunidad.
- ❖ Manejar la matriz de necesidades e interés de los estudiantes, y las demandas de los padres de familia y comunidad.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de una exposición participativa, la reflexión y la socialización de los resultados.

- ❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO:

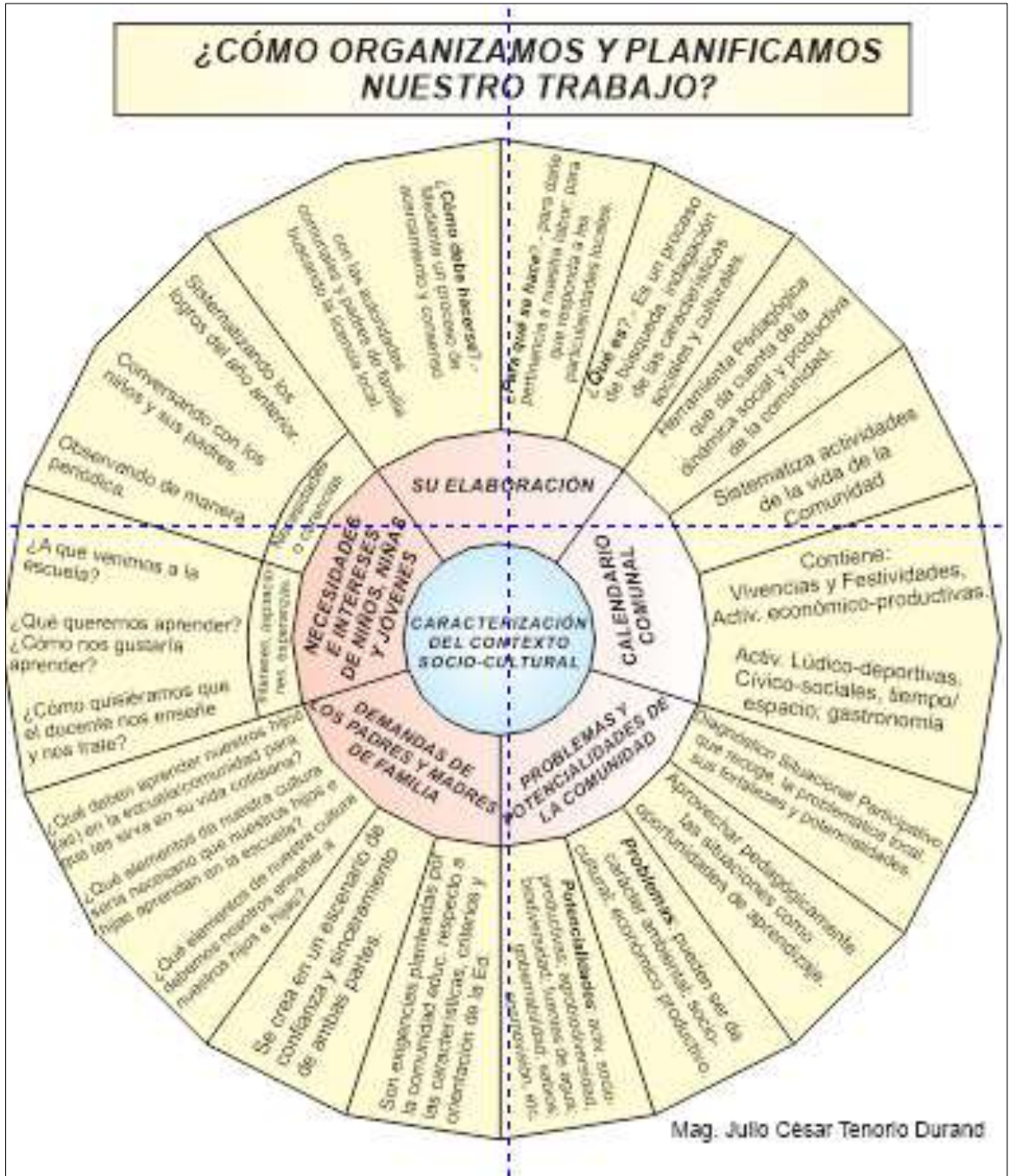
Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participan de la presentación de los instrumentos de la Caracterización Socio Cultural ✓ Formulan sus propuestas para implementar cada instrumento presentado. 	Exposición	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoran los instrumentos de la Caracterización Socio Cultural: Calendario Comunal, Matriz de problemas y potencialidades de la Comunidad; Matriz de las demandas de los padres y de familia y comunidad y Matriz de necesidades e intereses de los estudiantes. ✓ Organizan un cronograma de reuniones de implementación de los instrumentos 	Instrumentos de la caracterización socio cultural	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI. RECURSOS Y MATERIALES:

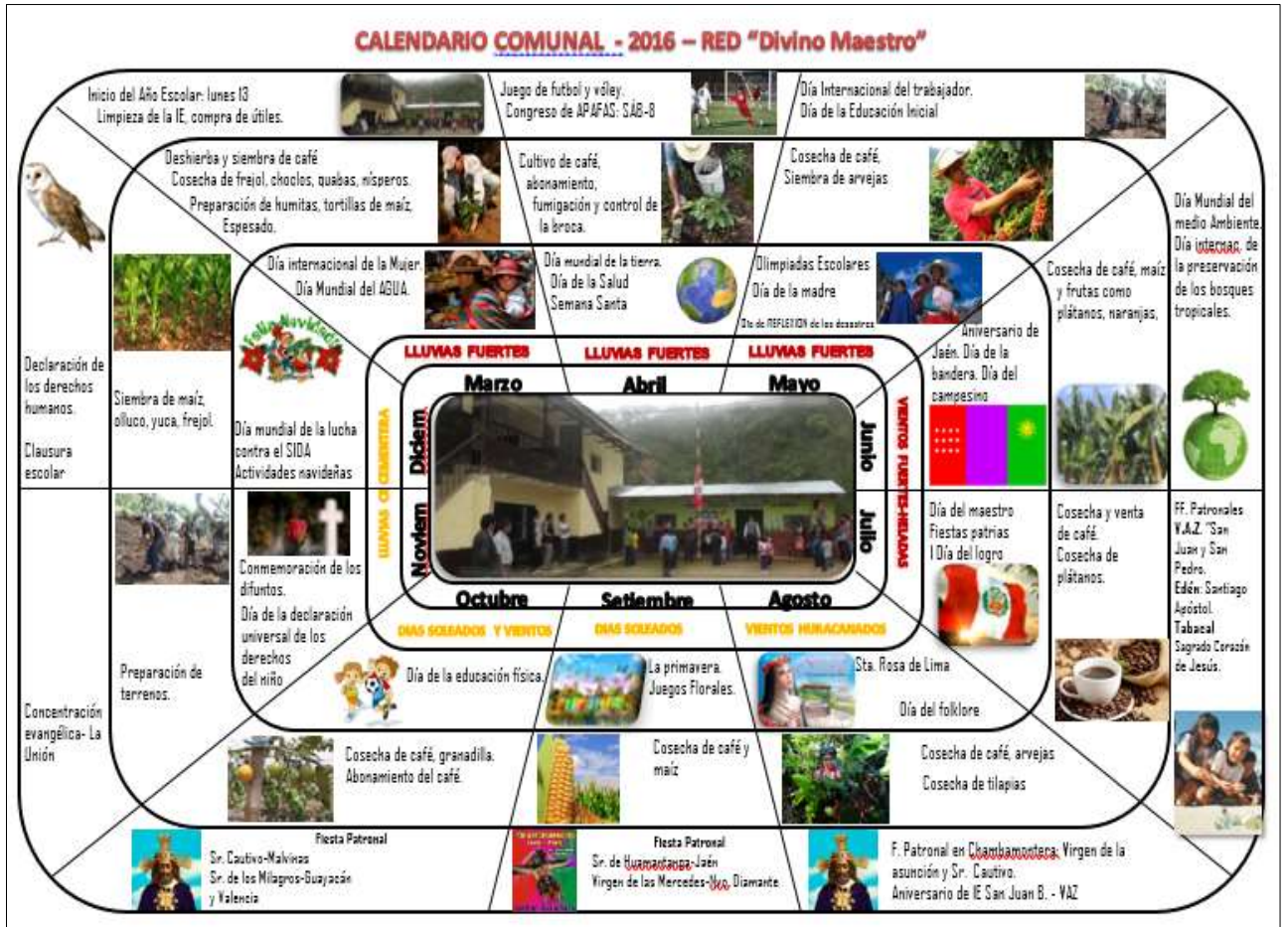
CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
34	Matriz de los Instrumentos de la Caracterización Socio Cultural	12	Papelotes cuadrimax
34	Círculo Concéntrico	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

figura 12. Círculo concéntrico sobre los elementos de la Planificación Curricular



Fuente: Elaborado por el investigador

figura 13. Organizador gráfico de un Calendario Comunal



Fuente: Elaborado por el investigador

TALLER DE INTER-APRENDIZAJE N° 13
“CONOZCAMOS EL CURRÍCULO NACIONAL Y PROGRAMAS
CURRICULARES DE INICIAL Y PRIMARIA”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. TEMA : Currículo Nacional y Programas Curriculares

1.2. I.EE : Red Educativa “Divino Maestro”

1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:

Lugar: Jaén

Fecha: viernes 25 de noviembre.

Hora: 03 pm – 5:15 pm

II. FINALIDAD:

Respondiendo a las necesidades de nuestros docentes y directivos, desarrollamos el presente taller de inter-aprendizaje N° 13, denominado: **“CONOZCAMOS EL CURRÍCULO NACIONAL Y PROGRAMAS CURRICULARES DE INICIAL Y PRIMARIA”**, orientándonos hacia la construcción de nuestro PCI de Red.

III. OBJETIVO:

3.1. O. General

- ❖ Conocer el Curricular Nacional y sus programas curriculares de cada nivel educativo.

3.2. O. Específico

- ❖ Analizar los enfoques de las áreas curriculares.
- ❖ Conocer las competencias, capacidades y desempeños de cada área curricular.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

El taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de un Panel Fórum, luego el diálogo, reflexión y la socialización de las conclusiones.

- ❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	INSTRUMENTOS	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observan un vídeo del MINEDU sobre el Currículo Nacional. ✓ Recuperan saberes previos a partir del video observado sobre los lineamientos del Currículo. 	Currículo Nacional	30 minutos
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leen y analizan los Programas Curriculares de Inicial y Primaria ✓ Elaboran un plan de micro talleres para diversificar los programas curriculares. ✓ Debaten y validan el plan. 	Programas Curriculares	80 minutos
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización del plan final ✓ Ejecutan una metacognición. 		25 min

VI. RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
34	Separatas del Currículo Nacional	12	Papelotes cuadrimax
34	Separatas Programas Curriculares	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 14
“FORMULEMOS NUESTRO REGLAMENTO INTERNO”

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. TEMA: Reglamente Interno
- 1.2. II.EE: Red Educativa “Divino Maestro”
- 1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:
- | | |
|--------|--------------------------|
| Lugar: | C.P. Tabacal |
| Fecha: | viernes 02 de diciembre. |
| Hora: | 03 pm – 5:15 pm |

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de Conocer la normativa que orienta la formulación del Reglamento Interno en cada IE, se desarrolla el Taller N° 14 denominado: **“FORMULEMOS NUESTRO REGLAMENTO INTERNO I”**, orientándose siempre hacia el desarrollo de Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Conocer y manejar la Normatividad sobre la elaboración del reglamento Interno en las instituciones educativas.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Elaborar el Reglamento Interno.
- ❖ Planificar estrategias que involucren a la comunidad educativa para la formulación del Reglamento Interno.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de un debate, reflexión y la socialización de los resultados.

❖ Metas de Atención: 43 participantes

V. RUTA DE TRABAJO:

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizan un caso sobre mal comportamiento de un estudiante. ✓ Debaten sobre dos formas de atender el mal comportamiento. 	Exposición	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizan la directiva sobre elaboración del reglamento Interno en las Instituciones Educativa ✓ Extrae los puntos orientadores sobre la formulación del Reglamento. ✓ Elaboran un cronograma para involucrar a los padres y madres de familia, y estudiantes en la formulación del RI. 	Directiva de Formulación del RI	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI. RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
34	Normativa sobre la formulación del RI.	12	Papelotes cuadrimax
34	Modelo de reglamento Interno	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

TALLER DE INTER - APRENDIZAJE N° 15
“FORMULEMOS NUESTRO REGLAMENTO INTERNO”

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. TEMA: Reglamenteo Interno
- 1.2. I.EE: Red Educativa “Divino Maestro”
- 1.3. LUGAR, FECHA Y HORA:
- | | |
|--------|------------------------------|
| Lugar: | C.P. Vista Alegre de Zonanga |
| Fecha: | viernes 09 de diciembre. |
| Hora: | 03 pm – 5:15 pm |

II. FINALIDAD:

Dando continuidad a la implementación del Modelo de Gestión Escolar Cooperativa con los docentes y directivos de la Red Educativa “Divino Maestro” con el propósito de Conocer la normativa que implementar el Síseve, Tutoría, etc en cada IE, se desarrolla el Taller N° 15 denominado: **“FORMULEMOS NUESTRO REGLAMENTO INTERNO II”**, orientándose siempre hacia el desarrollo de Competencias de Planificación Institucional de todos los integrantes.

III. OBJETIVOS:

3.1. GENERAL:

Conocer y manejar la Normatividad sobre la implementación del Síseve, Tutoría y Normas de Convivencia.

3.2. ESPECÍFICO:

- ❖ Formular las Normas de Convivencia.
- ❖ Implementar el Síseve y Plan de Tutoría.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y METAS DE ATENCIÓN

Siguiendo los principios de la Andragogía, el taller es participativo, promoviendo el inter aprendizaje a través de una exposición participativa, reflexión y la socialización de los resultados.

V. RUTA DE TRABAJO:

Desarrollo de Actividades:

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIE MPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizan un caso sobre mal comportamiento de un estudiante. ✓ Debaten sobre dos formas de atender el mal comportamiento. 	Exposición	30 min
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizan las orientaciones sobre la implementación del Síseve, Tutoría y Normas de Convivencia. ✓ Extrae los puntos orientadores sobre la implementación del Síseve. ✓ Formulan el Plan de Tutoría. 	Orientaciones para el Síseve y Tutoría	80 min
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de los Compromisos ✓ Autoevaluación y metacognición. 		25 min

VI. RECURSOS Y MATERIALES:

CANT.	RECURSOS	CANT.	MATERIAL
34	Normativa sobre implementación del Síseve y Tutoría.	12	Papelotes cuadrimax
34	Modelo de Plan de Turoría	06	Plumones
01	Laptop	02	Cinta masking - tape
01	Proyector Multimedia	25	Papel bond

Autorización para el desarrollo de la tesis



GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN



El que suscribe director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén,
expide la siguiente:

AUTORIZACIÓN

Que, el Magister **JULIO CESAR TENORIO DURAND**, estudiante del Programa Académico de Doctorado en Educación de la Universidad "César Vallejo" de la ciudad de Chiclayo, a quien se le AUTORIZA la aplicación del Proyecto de Tesis titulado **Modelo de gestión escolar cooperativa para desarrollar competencias de planificación institucional en la Red Educativa "Divino Maestro" de Jaén**, que viene aplicándose desde el mes de marzo hasta el mes de mayo del presente año 2019, en dicha Red Educativa.

Se expide la presente para los fines que estime por conveniente.

Jaén, setiembre del 2019.



MG. LUCIANO TROYES RIVERA
Unidad de Gestión Educativa Local Jaén
DIRECTOR