



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO  
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN  
**GESTIÓN ESCOLAR CON  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**TRABAJO ACADÉMICO**

**SISTEMATIZACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA DESARROLLO DE CAPACIDADES COMUNICATIVAS Y ARGUMENTATIVAS AL TERMINAR EL CICLO AVANZADO EN EL CEBA GUILLERMO MERCADO BARROSO DEL DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE - AREQUIPA**

**AUTOR: Gabriel Adalberto Vela Quico**

**ASESOR: Wilma Eudocia Borda Soaquita**

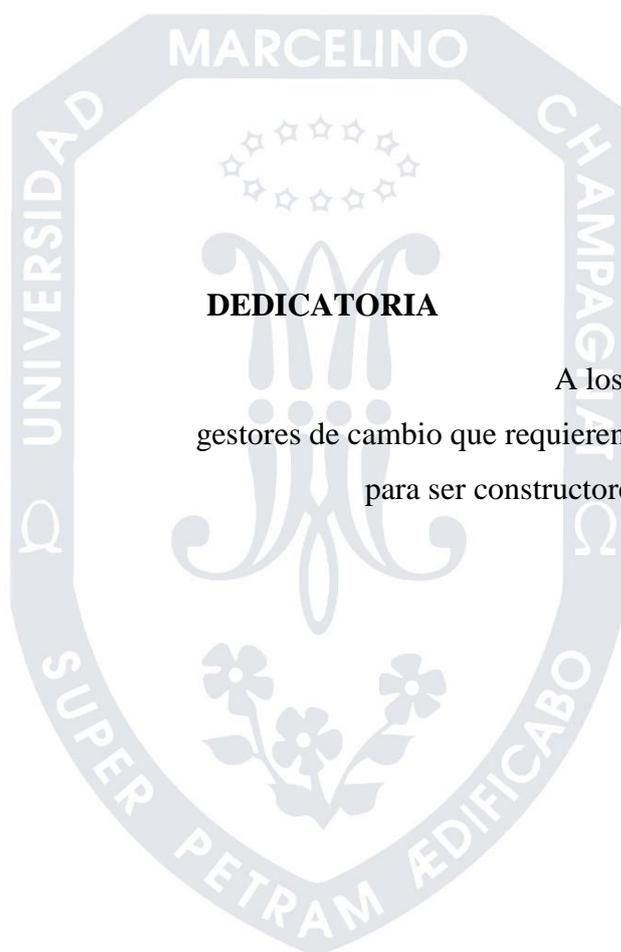
Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

Arequipa – Arequipa Sur - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación



**DEDICATORIA**

A los docentes del CEBA,  
gestores de cambio que requieren nuestros estudiantes  
para ser constructores de un Perú Nuevo.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I</b> .....	8
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA</b> .....	8
1.1. Objetivo de la sistematización .....	8
1.2. Datos de la institución educativa .....	9
1.3. Descripción e identificación del problema .....	15
<b>CAPÍTULO II</b> .....	17
<b>DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA</b> .....	17
2.1 Descripción de la experiencia educativa .....	17
2.1.1 Fundamentación de la relevancia de la Buena Práctica.....	23
<b>CAPÍTULO III</b> .....	26
<b>MARCO CONCEPTUAL DE LA BUENA PRÁCTICA</b> .....	26
3.1 Antecedentes de la Buena Práctica.....	26
3.1.1 Antecedentes Nacionales .....	26
3.1.2 Antecedentes internacionales .....	27
3.2 Marco conceptual de la Buena Práctica.....	27
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	33
<b>APRENDIZAJES O LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	33
4.1. Aprendizaje 1: Liderazgo directivo de docentes innovadores.....	33
4.2. Aprendizaje 2: Iniciar a los estudiantes en la cultura investigativa.....	36
4.3. Aprendizaje 3: Estudiantes que comunican y argumentan ante un jurado. ....	39
<b>CONCLUSIONES</b> .....	42
<b>DESAFÍOS</b> .....	44
<b>REFERENCIAS</b> .....	46
<b>APÉNDICES</b> .....	48
APÉNDICE 1 Evidencias de acciones ejecutadas.....	48
APÉNDICE 2 .....	49
Memoria sobre la elaboración del informe de Buena Práctica .....	49

## RESUMEN

El presente trabajo sistematiza la buena práctica del CEBA Guillermo Mercado Barroso de Arequipa relacionado con el desarrollo de capacidades comunicativas y argumentativas de los estudiantes del cuarto grado del Ciclo Avanzado, que terminan su educación básica (“Graduación”). Se presenta los fundamentos y antecedentes de la experiencia, los detalles de la ruta seguida cada año desde el 2008 hasta la fecha, y concluye con las lecciones aprendidas procesadas en el marco de la Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Este trabajo busca además que la experiencia pueda replicarse en otros CEBA contando para ello con el trabajo colegiado de sus docentes y con el liderazgo pedagógico del directivo.

El corazón de la buena práctica consiste en que los estudiantes que egresan del CEBA reciben en el mes de julio un tema/problema de investigación que desarrollan con la ayuda de un docente como asesor durante los meses de agosto y setiembre, para ser sustentado frente a un jurado docente y con presencia de sus compañeros de colegio en el mes de octubre. La experiencia ha implicado el trabajado colegiado de los docentes que funcionan como una comunidad profesional de aprendizaje para que los estudiantes del último grado del CEBA mejoren sus capacidades de indagación e investigación, de expresión y comunicación académica como de argumentación y contra argumentación que son cualidades del perfil de egreso. La metodología seguida para la sistematización se realizó mediante la técnica del focus group, la entrevista semi estructurada y el análisis documental, los cuales se relacionan con los procesos de gestión escolar del planeamiento escolar y la gestión curricular.

Al cabo del presente informe se ha arribado a tres lecciones aprendidas relacionadas con la importancia del liderazgo directivo para fortalecer a los docentes innovadores, la trascendencia de iniciar a los estudiantes en la cultura investigativa y cómo se puede lograr que los estudiantes sepan comunicarse y argumentar ante un jurado. Una síntesis de la buena práctica está disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=DCfnVUxDdFI>.

*PALABRAS CLAVE: Capacidades comunicativas, Capacidades argumentativas, graduación, Educación Básica Alternativa.*

## PRESENTACIÓN

La educación básica tiene muchos desafíos para los jóvenes y adultos del país que rebasa la formación en capacidades vinculadas a las ciencias y humanidades. La esencia de la formación en la escuela y en un CEBA es la formación de la persona como ciudadano y como ser viviente. Las áreas curriculares siempre serán importantes en la formación humana, pero al mismo tiempo es importante trascender en la escuela mediante acciones y reflexiones que perduren de por vida. Un ciudadano es una persona consciente de sus derechos y deberes, es una persona que se siente parte de un todo, que construye la convivencia cada día en todas sus acciones. Un ciudadano es un hombre o una mujer que forma parte de la colectividad, de un destino como país y como humanidad. A diferencia del ciudadano, el consumidor es solo una tuerca en una maquinaria de oferta y demanda, es un cosa que se comercializa, que tiene precio, que se compra o se vende. El consumidor está centrado en el dinero, en el placer, en lo material. El ciudadano está centrado en la vida en común, en la felicidad, en lo inmaterial. Pero este ciudadano además respeta la vida en sus diferentes manifestaciones, es persona con vida que da vida, que se realiza dando vida y que defiende la vida, de las personas e incluso de los animales y las plantas, de los recursos naturales, de las formas variadas de vida. Por eso, la escuela debe ser un centro que promueve la vida, que se aprende a vivir y a convivir. Y si esa escuela es un CEBA con mayor razón debe fortalecer la ciudadanía y la vida. En los CEBA se forman a personas que en general han transitado más por las experiencias dolorosas, de desarraigo, de explotación, de abandono pero al mismo tiempo de resiliencia, de esperanza, de alegría.

Estas capacidades de ciudadanía y de vida se forman de diferente manera, una de ellas son las experiencias que pueda construir un colectivo de docentes que da respuesta concreta a preguntas concretas. La escuela plantea de esta forma desafíos para atender no solo las necesidades de los estudiantes sino para prepararlos con nuevas capacidades para visionar el rumbo de las nuevas generaciones, para anticiparnos al devenir de la historia, de la prospectiva. Si un colectivo de docentes dentro de ellos el director no está atento a las tendencias que se proyectan a veces como amenazas y muchas veces como oportunidad, esa escuela está condenada a formar para la muerte. Esas escuelas que producen pequeños o grandes cambios son las que anuncian que la educación tiene aún encanto, tiene sentido de vida y tiene la fuerza de producir cambios. Esas escuelas pueden

estar con pocos recursos, con limitados bienes, puede incluso tener situaciones de educabilidad adversas pero es el talento humano el que produce cambios en las personas. De allí que hayan surgido buenas prácticas en las escuela que no necesariamente marquen un “antes” y un “después” en el sistema educativo, más bien en cambio suelen ser silenciosas o mimetizadas, pero tejidas a pulso de perseverancia de un líder, de un liderazgo y de un liderazgo pedagógico.

La buena práctica debe entonces esencialmente retar la capacidad humana y profesional del docente y del director. La buena práctica no se reduce a trámites que siendo útiles no marcan la distinción de la buena práctica. Un nuevo local, equipamiento de un laboratorio, ampliación de una sala de juegos, o adquirir más computadoras de punta, son importantes para la formación integral de los estudiantes de un CEBA pero sin el soporte de una comunidad profesional de aprendizaje y de un liderazgo pedagógico del directivo, está lamentablemente condenado a ser un destello o que tarde o temprano pueda fracasar. De allí que sea clave concentrar esfuerzos en la gestión del currículo no entendido como áreas desconectadas que trabajan diversos docentes, sino en proponer cambios en la dimensión ciudadana y de vida de los docentes y de los estudiantes, en eso que se llama invertir en habilidades blandas, en la fuerza de las capacidades comunicativas, en el desarrollo de la investigación, en el trabajo en equipo, en la autoestima y la gestión de emociones. En un CEBA estos retos son aún mayores ya que se asume que la mayoría de estudiantes del CEBA no volverán a estudiar formalmente más que la educación básica y que se enrolan al mercado laboral con pocas capacidades instaladas, o que se mantienen en oficios de sobrevivencia y que reproducen la vida de sus padres en la vida de sus hijos en un círculo de reproducción de la pobreza; pocos son los casos de egresados con grandes éxitos o con grandes potencialidades desarrolladas si es que la escuela no intervino directa o indirectamente para que ella se produzca. Por eso, en el CEBA Guillermo Mercado Barroso se ha desarrollado durante más de una década, una experiencia convertida en buena práctica que precisamente atiende a los estudiantes que están por egresar de la educación básica, que cursan el cuarto grado del Ciclo Avanzado, y que en este trabajo vamos a sistematizar. La buena práctica ha desarrollado capacidades comunicativas, argumentativas y de investigación en los estudiantes que se encuentran en el último grado de la educación básica alternativa mediante una serie de procesos de acompañamiento, monitoreo y comunidad profesional de aprendizaje de los docentes en esos 10 años que buscamos retratar y aprender para mejorar los años venideros como poder ser replicado

en otros CEBA, ya que su sostenibilidad y viabilidad es posible. Este proceso de reconstruir la experiencia y extraer lecciones aprendidas se hace en el marco de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico a cargo de la Universidad Marcelino Champagnat en convenio con el Ministerio de Educación, llevada a cabo en los años 2017-2018 a quienes el autor agradece por todo lo aprendido.

El presente trabajo está dividido en cuatro capítulos. El primero presenta los objetivos de la sistematización, los datos del contexto escolar del CEBA Guillermo Mercado Barroso y de manera especial la descripción del problema que se enfrentó. En el segundo capítulo, se presenta la experiencia propiamente dicha con los fundamentos de su relevancia como buena práctica siendo un referente de ello los postulados del FONDEP, organismo del Ministerio de Educación especializado en buenas prácticas. En el capítulo tres, se analiza los antecedentes nacionales e internacionales que sirvieron a manera de estado del arte de la buena práctica y de su sistematización; para terminar presentando los marcos conceptuales de base de la “Graduación” como se llama comúnmente la buena práctica en el CEBA, los mismos que giran en cuanto a las capacidades comunicativas, argumentativas y de investigación. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan los aprendizajes esperados que son explicados desde los hallazgos, los testimonios y las evidencias fotográficas. Este proceso de reconstruir lo realizado en varios años ha comprometido el trabajo de los docentes con sus críticas y aportes, y sobretodo ha demandado tiempo para procesar los detalles que presentamos.

## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

En el CEBA Nro. 40028 Guillermo Mercado Barroso se ha desarrollado en más de 10 años una experiencia conocida como “Graduación” que es una buena práctica que pretendemos sistematizar para poder corregir las debilidades que se detecten como para poder mejorarla y de este modo servir como una propuesta para otros CEBA a nivel nacional. La utilidad de este proceso de sistematización está enmarcada dentro del liderazgo pedagógico en la gestión escolar.

#### 1.1. Objetivo de la sistematización

##### A. General

Explicar las principales fortalezas y debilidades del desarrollo de capacidades comunicativas y argumentativas de los estudiantes al terminar el Ciclo Avanzado del EBA para realizar los reajustes necesarios a la buena práctica que beneficien la formación integral de los estudiantes.

##### B. Específicos

- a) Identificar las etapas del desarrollo de la buena práctica que permita proponer reajustes en el monitoreo y acompañamiento para ser replicada en otros CEBA.
- b) Describir las principales capacidades que desarrollaron los estudiantes producto de la buena práctica teniendo en cuenta el contexto del CEBA.
- c) Identificar las creencias que circulan en los docentes y estudiantes sobre la Graduación para valorar los factores que intervienen en su desarrollo.
- d) Derivar lecciones aprendidas de todos los procesos de la buena práctica para enriquecer el liderazgo pedagógico directivo.

## 1.2. Datos de la institución educativa

La buena práctica se desarrolló en el CEBA estatal Nro. 40028 llamado “Guillermo Mercado Barroso” que se encuentra ubicado en la parte alta del distrito de Alto Selva Alegre, en la Urbanización Apurímac, entre las calles Huaraz y avenida Abancay s/n., de la provincia y departamento de Arequipa. El PPJJ Apurímac está formado entre las calles Madre de Dios con frontera con la torrentera de Miraflores y la avenida las Torres, Los Claveles, y la calle Lima y hacia el Misti con las avenidas Las Flores. Sus pueblos vecinos son San Luis y Leones del Misti.

En el contexto externo, el CEBA está bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Escolar UGEL Arequipa Sur, de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa, que atiende a otros distritos como Miraflores, Mariano Melgar, Paucarpata, entre otros. Todos ellos con alta población migrante y con los servicios básicos de agua, luz y desagüe. El CEBA se ubica en una urbanización que ha logrado todos los servicios públicos, incluyendo una mejoría en las condiciones socioeconómicas de vida de la población calculada en mil familias aproximadamente. Por ello se cuenta con agua potable, aunque con cortes frecuentes. También se tiene alumbrado público y los servicios de limpieza en contenedores de basura en las esquinas (color verde) que han mejorado el ornato y salubridad de buena parte del pueblo joven. De acuerdo al último censo, el distrito tiene más de 72 mil habitantes y en el PPJJ Apurímac viven más de 5 mil habitantes, siendo muy similar el número de varones y mujeres.

En el contexto interno, el CEBA ocupa el local de la Institución Educativa del mismo nombre de EBR, pero solo utiliza cinco aulas. Su código de local es 057973 y brinda los servicios del Ciclo Inicial e Intermedio (código modular 0308460) y el Ciclo Avanzado (código modular 0895961). La forma de atención es presencial, de lunes a viernes, y en el caso del Programa de Adulto Mayor se trabaja los miércoles y sábados en la mañana. Atiende este año 87 estudiantes en total. Pero la buena práctica se desarrolló cuando era Educación de Adultos (EDA) hace 10 años, con una población de más de 50 estudiantes matriculados, con cerca del 60% de estudiantes quechua hablantes, el 80% vivían de manera independiente de sus padres o familias originales, generalmente en casas como trabajadoras del hogar o empleados en pequeños oficios (panadería, taller textil,

cobradores, albañiles, multi-oficios). Un reducido número de estudiantes viven con sus padres y no trabajan, ellos generalmente provienen de la educación básica regular EBR.

El CEBA cuenta actualmente con un 15% de estudiantes adultos, que tienen hijos o hijas e incluso nietos y nietas.; son generalmente mujeres que desean aprender a leer la biblia, a firmar, a entender lo que estudian sus hijos y también a socializar con otras personas. También se cuenta con estudiantes incluidos con los cuales el ritmo de aprendizaje es diferente y los problemas de sus capacidades comunicativas y argumentativas es mayor, pero que la buena práctica supo adaptar.

El CEBA se inició con el servicio de educación primaria de adultos, mediante la resolución RM 3578 del 03-11-72 y en 1994 se crea el nivel de educación secundaria de adultos mediante RD Nro. 1642, fue la última nocturna en crearse en Arequipa. Sin embargo, la población escolar ha ido disminuyendo paulatinamente como parte de una situación similar de todos los CEBA a nivel nacional, básicamente por la masificación de los PRONOE, hoy CEBA privados.

La buena práctica se desarrolló con estudiantes y docentes. A continuación, se presenta la descripción básica de los actores educativos del CEBA, ver tabla 1.

**Tabla 1: Personal de CEBA Guillermo Mercado Barroso - 2018**

<b>DIRECTOR</b>	<b>PROFESORES</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>PERSONAL DE SERVICIO</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
01	05	00	00	83

FUENTE: (CEBA Guillermo Mercado Barroso, Informe de Gestión Anual IGA, 2016)

En cuanto a la población escolar se caracteriza por:

a. Población escolar con características de movilidad y flexibilidad: ya que la población matriculada varía de año en año sin tener una tendencia natural o predecible (CEBA Guillermo Mercado Barroso, Proyecto Educativo Institucional PEI, 2015). De atender tener 7 aulas en del 2006, hoy se tiene 5. La evolución de la población en los últimos años es (GMB, 2010-2018):

**Tabla 2: Evolución de la población escolar**

<b>Año</b>	<b>Población escolar</b>
2010	50
2011	54
2012	53
2013	58
2014	47
2015	60
2016	62
2017	63
2018	82

Fuente: Proyecto Educativo Institucional-CEBA-GMB 2018

b. La extracción social de los estudiantes es pobre y muy pobre: ya que sus ingresos mensuales por el trabajo que realizan no llegan al sueldo mínimo, viven en condiciones precarias, viven alejados de sus familias consanguíneas, con poco cuidado a su salud, con limitaciones en su proyecto de vida. En consecuencia, su formación escolar les debe permitir tener herramientas para salir de su pobreza, para ser emprendedor. La buena práctica ayuda a enfrentar la vida ya que deben investigar, exponer, argumentar, capacidades básicas para desenvolverse en diferentes escenarios laborales.

c. Deseos de aprender para la vida: ya que a pesar de sus dificultades socio- económicas, la mayoría de estudiantes, buscan salir adelante, de prepararse para construir su futuro, de participar en actividades que le generen ingresos, de poder seguir estudios superiores, de forjarse como personas. En este caso, la graduación les sirve para coronar sus capacidades de toda su educación básica, incluso porque muchos ya no estudiarán más.

En cuanto a los docentes del CEBA son cinco, en el presente año (2018), dos son nombrados y tres contratados. Todos tienen título profesional obtenido por sus estudios universitarios y en los Institutos Pedagógicos. Esta situación es una ventaja para la buena práctica ya que se dispone de profesionales que han logrado formarse para enseñar y asumir los retos de una educación que atienda a los más necesitados. Los docentes muestran en general el siguiente perfil:

a. Son docentes maduros con fortalezas personales. El promedio de edad de los docentes oscila entre los 45 a 55 años (CEBA, 2018). La mayoría de docentes tienen familia con hijos. Los docentes tienen experiencia en trabajar en la modalidad ya que además es un requisito para ser nombrado o contratado. La mayoría de docentes tienen otro trabajo

adicional como en colegios privados, comercio o trabajos independientes. Los docentes del CEBA muestran en general una actitud favorable hacia los cambios, pero aún no por propia iniciativa. El trabajo colaborativo se ha mejorado gracias a las horas colegiadas que dispuso el Ministerio de Educación en la EBA como por la experiencia de la Graduación como por el reciente trabajo por proyectos mensuales (Aprendizaje Basado en Proyectos).

b. Planifican los aprendizajes en las programaciones curriculares. Si se toma como referencia el desempeño docente, se puede afirmar que los docentes del CEBA tienen fortalezas en los dominios de “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes”, mientras que se necesita fortalecer el “Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente” (CEBA, Proyecto Educativo Institucional PEI, 2017-2021). Se ha constatado que los dominios últimos suponen un perfil de mayor compromiso con la comunidad y la eficacia de su profesionalismo indicando una visión más allá del aula o del área. Los docentes presentan programaciones anuales, bimestrales y de sesiones de aprendizaje lo que es buen indicador de su desempeño ya que el dominio 1 se refiere a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, específicamente la competencia 1 (MINEDU, Marco de Buen Desempeño Docente, 2015).

c. Conducen en un clima favorable las sesiones con los estudiantes. También los docentes tienen un buen logro en el dominio 2 del MBDD (MINEDU, Marco de Buen Desempeño Docente, 2015) que se refiere a la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, en la Competencia 3 que establece “Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales”

d. Buscan el logro ascendente de aprendizajes. Los docentes, en cuanto a los compromisos de gestión escolar, están logrando el primer desafío que es “progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE” el mismo que se manifiesta de manera paulatina, pero con sostenibilidad. La buena práctica busca finalmente que aprendan habilidades para la vida y esos aprendizajes se expresan en las capacidades comunicativas como las de fundamentar sus opiniones (argumentación). La buena práctica no es lineal ni ascendente, pero los resultados están dirigidos a que aprendan capacidades que la educación básica debe brindar.

En lo económico, el CEBA se encuentra en el centro económico-comercial de la parte alta del distrito, es decir, al costado del mercado de abastos, la posta de salud, las farmacias, bancos, farmacia, supermercado, iglesias, cabinas de internet, librerías, pollerías, y de la futura comisaría de la Policía Nacional del Perú. La urbanización aún mantiene fuertes vínculos comerciales, de transporte y tránsito hacia Lima. La población se dedica básicamente a los pequeños oficios como carpintería, panadería, tejidos, transporte. En este contexto laboral se desenvuelven los estudiantes, aunque son itinerantes en sus trabajos temporales, hay mucha rotación en sus centros de trabajo, pero en todos los casos requieren de saberse expresar, dejarse entender, saber dar respuestas y mantener un hilo de comunicación que la buena práctica buscó fortalecer. En lo social, la zona ha disminuido como lugar de alto riesgo de la delincuencia, sin embargo, se mantienen focos de peligro de asaltos, alcoholismo, tráfico de drogas y pandillaje en toda la zona de influencia del CEBA que comprende pueblos como Leones del Misti, San Luis, Javier Heraud, Los Balcones de Chilina, El Mirador de Arequipa.

La municipalidad ha implementado el serenazgo y brigadas de seguridad ciudadana como una respuesta a la delincuencia sin haberlo doblegado. En lo cultural, la comunidad celebra las fiestas tradicionales de Arequipa y además las propias costumbres de la tierra donde nacieron, como la Yunza o las Cruces. Estas festividades tienen un significado esencialmente religioso católico; sin embargo, han surgido distintas iglesias evangélicas dispersas en casas o locales de adoración como Jesucristo de los últimos días, Movimiento Misionero Mundial, Pentecostales, Adventistas, Israelitas, Bautistas. Estas iglesias realizan acciones sociales con jóvenes o adultos que estudian en el CEBA. En algunos casos la asistencia a estos templos ha ayudado a los estudiantes a tener más seguridad en sus capacidades comunicativas porque les ha aumentado su autoestima.

Toda esta situación descrita demandó al CEBA (directivo y docentes) preocuparse por los resultados terminales de la educación básica, porque antes el CEBA no asumía ninguna responsabilidad por la calidad de los egresados, por las competencias o capacidades que adquieren. En todo caso, el CEBA era víctima de un sistema educativo que coloca a la educación “nocturna” como la “última rueda del coche”. Los profesores estaban desprovistos de recursos, con pocos estímulos, con estudiantes cansados por el trabajo y con pocas perspectivas en su futura vida. Antes, la dirección solo administraba el diario devenir del colegio, cayendo en una rutina o frustración para emprender cambios que

beneficien a los estudiantes (CEBA, Proyecto Educativo Institucional PEI, 2017-2021). El centro de la labor directiva era administrar recursos y tramitar la documentación que solicita la UGEL. La práctica docente no implicaba establecer vasos comunicantes, de consensos y sinergias, de trabajar de manera articulada cuanto sea en una dimensión o aspecto de la formación del estudiante del CEBA. Cada docente trabajaba “su curso” con “sus alumnos”. En ese sentido, del árbol de problemas y soluciones al inicio de la experiencia (Vela, 206) se aprecia que eran síntomas de un problema mayor: egresados solo preocupados por terminar el colegio y terminar de cualquier manera; los aprendizajes que adquirirían a lo largo del Ciclo Avanzado no se acumulan en base al proyecto de vida como el caso de Juan García en libro de Jóvenes y Adultos (Picón Espinoza, 2016) y el poco dominio de expresión frente a públicos diversos ya que los estudiantes tenían pocas oportunidades para desarrollar sus capacidades expresivas, argumentar o dar razones a favor de una postura o afirmación. Así se asume llevar a cabo un proyecto de innovación dentro del PEI la misma que ha ido enriqueciéndose año tras año constituyendo hoy una buena práctica.

La Buena Práctica está relacionado con el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en particular con el Dominio 1 denominado Gestión de las Condiciones para la mejora de los aprendizajes, la Competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” y el Desempeño 16 “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar” ya que se buscó y logró crear una experiencia de 10 años para que los estudiantes que egresen mejores sus capacidades sociales y comunicativas. Adicionalmente se relaciona con los Compromisos de Gestión Escolar número uno que se refiere a “progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa” ya que fruto del análisis y reflexión sobre los resultados de las actas de evaluación como el IGA sobre el rendimiento general de sus estudiantes fue imperativo establecer un proyecto que demandó el trabajo colaborativo de todos los actores educativos.

### 1.3. Descripción e identificación del problema

En esta buena práctica ha sido importante una de las Dimensiones del Liderazgo Pedagógico propuestas por Viviane Robinson que se encuentra ubicado en la dimensión 1 referida al “Establecimiento de metas y expectativas” (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2014) ya que el liderazgo pedagógico tiene efecto sobre los resultados de los estudiantes al haber puesto énfasis en metas de aprendizaje, habiéndolas definido y priorizado entre las demandas del CEBA. Se ha logrado un consenso entre los docentes para llevarla a cabo y conocen los alcances de la mejora de las capacidades comunicativas de los que egresan.

También la buena práctica es pertinente puesto que se ha considerado las condiciones que actualmente cuenta el CEBA ya que cuenta con un contexto favorable por los cambios en toda la modalidad, la motivación ha aumentado ya que existen concursos de Buenas Prácticas promovidas por el Ministerio de Educación y las posibilidades de obtener logros es cercana como las capacidades que se han adquirido de esta buena práctica son mayores respecto desde cuando empezó, hay una experiencia acumulada de hacer cambios, lo que ha llevado a que el CEBA en alianza con otros CEBA ha formado la RED que realiza eventos deportivos, jornadas de tutoría, congreso, presentación de libros, capacitaciones de docentes, entre otros.

En este marco, el director de la buena práctica está en el cargo más de 10 años, habiendo sido ratificado en el anterior proceso de evaluación a cargos directivos, tiene además estudios en Derecho y labora como docente de una universidad nacional local. Tiene fortalezas que se relacionan con el Marco de Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014) como manejo de las teorías pedagógicas y psicológicas y de la problemática de EBA. Esta historia de vida se relaciona con el dominio uno “Gestión de las condiciones del aprendizaje”, específicamente la competencia 1 “Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje”. Además, ha laborado en instituciones con enfoque del protagonismo juvenil (ONG, GREA, Universidad) y viene de una experiencia conduciendo programas de intervención con adolescentes trabajadores (NAT) y de intervención educativa con docentes (Segunda Especialidad, Cursos Formativos, Posgrados) que busca lograr competencias a través de obtener resultados que combinen

diferentes capacidades lo que se llama Pedagogía de Proyectos. Finalmente, el marco teórico que ha sustentado la buena práctica está reunido en tres libros Competencias Argumentativas (Zubiría, 2010), Los aprendizajes para el siglo XXI (Morín, 1999) (MORIN, 1997) y Cultura investigativa (Tedesco, J., Chiroque, S., De Zubiría, J., y Palomino, J, 2012)

Finalmente, la sistematización de la buena práctica ha utilizado una metodología basada en la entrevista y el focus group para recoger las percepciones de los docentes y estudiantes, los cuales se valieron de la guía de entrevista semi-estructurada como la guía de discusión, respectivamente. Adicionalmente para la reflexión se ha utilizado en las jornadas como en los informes de gestión anual, las fichas de opinión que recuperan las fortalezas y debilidades de la buena práctica desde que se inició. Se cuenta con reportes anuales, actas de evaluación, fotografías, testimonios, resoluciones, videos, ponencia en un congreso, entre otros insumos documentales para la sistematización, las que forman parte del anexo del presente informe.

De esta manera, el problema que se enfrentó con la nueva práctica, tiene el siguiente enunciado: *Deficientes capacidades comunicativas y argumentativas de los estudiantes que concluyen el Ciclo Avanzado en el CEBA Guillermo Mercado Barroso.*

## CAPÍTULO II

### DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

#### 2.1 Descripción de la experiencia educativa

La experiencia educativa desarrollada en el CEBA está regida de manera explícita por enfoques, modelos y supuestos relacionados con la educación de personas jóvenes y adultas (EPJA) y en los enfoques de la gestión curricular basada en competencias, dichos enfoques son racionalidades teóricas involucradas en parte y toda la buena práctica (Torres, 2018). (Eduardo González, Ricardo Herrera, Reginaldo Zurita, 2008)

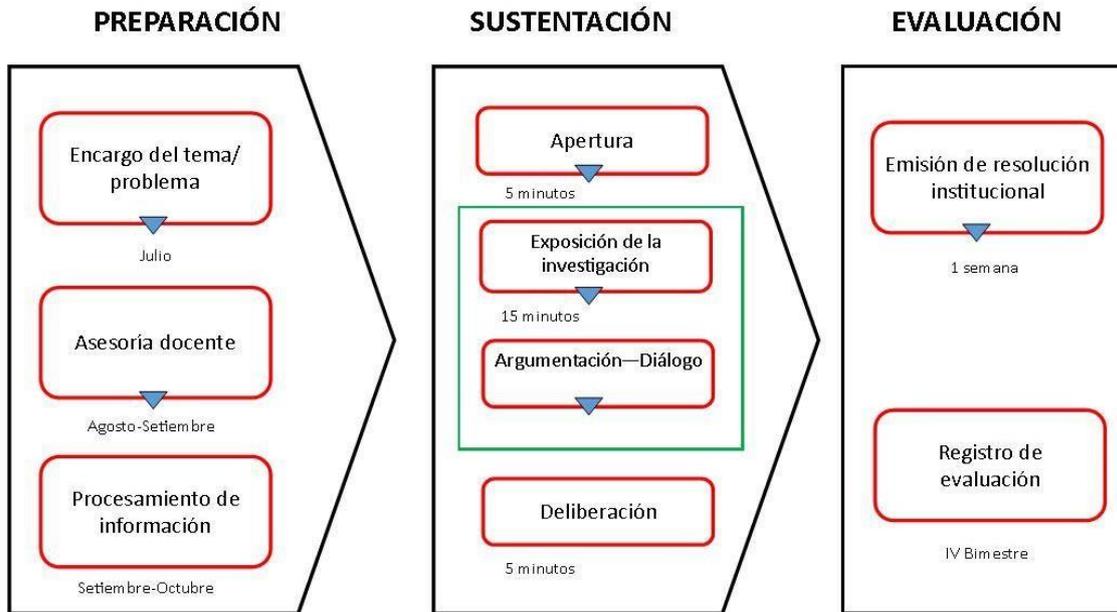
Un primer enfoque se relaciona con el pensamiento freiriano de la pedagogía del oprimido ya que se asume que los problemas de la educación de adultos no son problemas pedagógicos o metodológicos sino políticos, el conocimiento no se transmite, se «está construyendo»; la educación problematizadora sirve para enfrentar la pasividad del educando y el principio del diálogo, siendo la EBA un instrumento del cambio social, de concientización para una sociedad basada en el buen vivir de todas y todos, como sostuviera Freire la educación no cambia al mundo pero cambia las personas que cambiaran al mundo (Freire, 1992) (Freire, 1969)

Un segundo enfoque se relaciona con la gestión curricular basada en competencias ya que ellas pretenden que los estudiantes logren una serie de capacidades, que deben desarrollar y aprender a combinar pertinentemente en los distintos contextos en los que deben actuar, como el reto de la “graduación” del CEBA. (MINEDU, 2017). Mediante este enfoque pedagógico por competencias se tuvo un trabajo coordinado entre los docentes poniendo el foco en lo que aprenden los estudiantes de manera articulada y no en las áreas, en este caso en el contexto creado por el CEBA. El enfoque busca poner en primer plano la funcionalidad del aprendizaje, por el enfoque de competencias se busca movilizar los conocimientos, siendo capaces de activar y utilizar dichos conocimientos en determinadas situaciones o problemas de distintos ámbitos como es el reto de “graduarse” al terminar la educación básica (CNEB 2016).

Finalmente, un tercer referente son los enfoques transversales, tanto el enfoque de derechos que supone reconocer a los estudiantes como sujetos de derecho y no como objetos de cuidado, que logren defender y exigir los derechos y que contribuyan a la promoción de las libertades individuales, los derechos colectivos de los pueblos. Los valores son la conciencia de derechos, la libertad y responsabilidad y el diálogo y concertación. El segundo enfoque, es el de búsqueda de la excelencia que implica adquirir estrategias para el éxito de las propias metas, fomenta la capacidad para el cambio y la adaptación y apuesta por la flexibilidad y la apertura que pueden implicar modificar formas de pensar y actuar. Los valores son la flexibilidad y apertura y la superación personal.

La experiencia educativa se inició el año 2008 cuando se propone incorporar en el PEI el Proyecto Innovador llamado Graduación de la promoción que egresa de educación secundaria/ciclo avanzado que buscaba el desarrollo de capacidades comunicativas y de investigación de los estudiantes que terminan su educación básica, que en ese año se juntaron dos promoción: uno, los que terminaban el quinto grado de Educación Secundaria de Educación de Adultos (EDA) y otro que terminaba el cuarto grado del Ciclo Avanzado de EBA. A este proyecto se le denominó de manera abreviada como “Graduación”.

La “graduación” como buena práctica y tomando como base los hechos recurrentes a lo largo de su desarrollo, tiene tres etapas diferentes:



Fuente: Elaboración propia

La preparación comprende cuatro meses (julio a octubre) que va desde el encargo del tema o problema hasta la culminación del informe escrito. El tema o problema de investigación es seleccionado a partir de los temas o enfoques transversales de EBA de los cuales se desprenden diversos tópicos a ser investigados, por ejemplo, paternidad responsable, orientación ocupacional, gestión de conflictos, usos de la tecnología, estilos de vida saludable.

Luego se encarga a todos los docentes la asesoría a los estudiantes en base a una guía de acompañamiento, de cómo se debe investigar en la red, la estructura del trabajo académico, la selección de fuentes, estrategias de argumentación, la redacción y la presentación de su trabajo en diapositivas o papelotes. Esta fase concluye en el procesamiento de información que se concreta en una monografía (informe) que el estudiante presenta en tres juegos para el jurado y la determinación de los materiales a utilizar en la sustentación. En este proceso el CEBA acompaña a los estudiantes para que se familiaricen con la investigación científica, la comunicación oral (oratoria), la argumentación, y sobre todo la autoestima con proyecto de vida.



Fuente: Elaboración propia

En la segunda fase de sustentación se destina un día de la jornada semanal para que los estudiantes expongan y defiendan sus trabajos. Es una actividad formal, el estudiante asiste vestido de modo formal y se inicia la sustentación en base a un rol previamente sorteado. El jurado está formado por tres docentes, un docente del área de ciencias sociales (humanidades) y otro de ciencias naturales y formales (ciencias) y está presidido por el director del CEBA. En la sustentación asisten estudiantes de la promoción (sus compañeros de aula) y además estudiantes de otra aula para que emulen a la promoción como además se rinda cuentas de los logros alcanzados. La apertura del acto académico se inicia con un protocolo, estando presentes los jurados y estudiantes se explica la finalidad del proyecto, la ruta de exposiciones, las reglas de convivencia y los tiempos para cada proceso.

La exposición de la investigación dura aproximadamente 20 minutos en la que el graduado expone con la ayuda de diapositivas o papelotes para luego sostener un diálogo de lo expuesto. Se recomienda que en la exposición inicie con algo motivador como una historia, una anécdota, un dibujo, mostrando algo, etc. De igual forma debe terminar motivando. De usar recursos tecnológicos preparados en el área de Educación para el Trabajo debe verificar que el estudiante tenga todo listo: tres folders conteniendo el trabajo, una por cada jurado. El asesor debe verificar que tenga todos los materiales y que haya realizado un ensayo previo de la sustentación. La segunda parte dura 15 minutos aproximadamente, en la cual el graduado mantiene un diálogo-argumentación con el jurado que pregunta o problematiza, para que evidencie desempeños terminales de los

principales aprendizajes curriculares alcanzados durante toda su vida escolar en el CEBA, por ellos las preguntas son básicamente de “saber hacer”. Para terminar esta fase, se realiza la deliberación del jurado en la cual cada docente en base al producto elaborado por escrito y a la exposición y argumentación emite una calificación cualitativa que es consensuada para el llenado del acta correspondiente.

Esta buena práctica ha tenido tres etapas que podemos diferenciar:

**a. La primera, comprende del 2008 al 2009.** Comprende cuando a la buena práctica se la considera como proyecto innovador a pesar que algunos docentes son adversos o indiferentes a la nueva práctica ya que cuestiona su cotidianidad; los estudiantes no se encuentran conscientes exactamente de qué se trata, son los años en que se da el proceso de conversión de Educación de Adultos (EDA) a Educación Básica Alternativa (EBA); en esta etapa quedaba aún los rezagos de “turno nocturno”.

**b. La segunda comprende del 2009 al 2014.** Comprende cuando se acopla la buena práctica a la inspiración del nuevo currículo de EBA (DCBN), los CEBA empiezan a funcionar de manera más estable diferenciándose como una modalidad alternativa, se incorporan lecciones aprendidas de la lectura de los fundamentos para trabajar por perfiles y competencias, los docentes se alinean con la experiencia y vivencian sus beneficios; y se incorpora mayores precisiones en el Proyecto Educativo Institucional como en el Plan Anual de Trabajo.

**c. La etapa actual, del 2015 hasta la fecha.** Comprende la etapa en que la “graduación” se ha incorporó en el PEI, PAT, RI, IGA, y se logra instalarla en el sistema de trabajo del CEBA como una buena estrategia para mejorar los aprendizajes de los que egresan de la educación básica. Esta práctica ha sido innovadora ya que ningún CEBA del país lo hace y ha merecido felicitaciones en el Congreso Macro Regional de EBA, ha modificado las actitudes de los estudiantes de lo que es acabar su educación básica, ha comprometido a docentes, director, estudiantes del COPAE e incluso egresados; en el focus group y la presentación a docentes de los alcances en el marco de Diplomado de ESAN se ha dado sugerencias interesantes como tener previas graduaciones, que participen estudiantes del

Ciclo Intermedio, se proyecte para que otros CEBA lo puedan replicar o emular; se ha buscado la permanente mejora en dialogo con los docentes recabando sus opiniones y críticas; además se tomó la decisión de que la nota obtenida fuera un criterio más del cuarto bimestre dado por Resolución Directoral Institucional del CEBA. Cada miembro del jurado sabe su rol, el asesor también, aunque allí hemos tenido algunos vacíos.

Actualmente, la buena práctica se ha nutrido de un sustento teórico que le da cuerpo como es las capacidades argumentativas propuestas por De Zubiría y las dimensiones del Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar propuesto por Viviane Robinson (2014).

En cuanto a los participantes, son los estudiantes del cuarto grado del Ciclo Avanzado, es decir, la promoción. Asimismo, participan los docentes en calidad de asesores y jurados y como líder pedagógico, el director del CEBA. Los estudiantes son lo que realizan la investigación, la defensa de sus trabajos y la argumentación. En el CEBA no se cuenta con otro personal. En varias ocasiones han acompañado la experiencia algunos docentes invitados con el fin de apreciar y comentar la experiencia. Un aspecto que rescatan en sus apreciaciones fue el trabajo colegiado de los docentes.

En cuanto a la metodología, la buena práctica se proyecta cada año en el PAT. Tiene un primer momento donde se encarga el trabajo de investigación con la asesoría que se realiza en julio, la segunda etapa se desarrolla en octubre cuyo mes es dedicado a Aprendemos de la ciencia. Y finalmente, se consolida las evaluaciones en el mes de noviembre. La primera fase se realiza desde el diálogo con los docentes para detectar problemas a ser investigados y la entrega de los mismos a los estudiantes en sus aulas; la asesoría cuenta con diálogos con cada estudiante en base a un referente del producto final a presentar en el grado. La dificultad principal es la procrastinación y la pobreza de la investigación como el temor a exponer. Los tiempos son holgados para concluir los productos, pero no necesariamente se garantiza que todos los estudiantes lo cumplan. La asesoría al estudiante se ha incorporado formalmente en el último periodo, y se busca que haya un trabajo colegiado para acompañar en el producto a presentar.

El día central, es muy formal en cuanto a la vestimenta, símbolos institucionales y la seriedad con la que se presenta cada momento. Dicha formalidad busca recuperar el sentido del logro del perfil de egreso en la que se evidencia la acción sinérgica de toda la comunidad profesional de aprendizaje del CEBA. De igual forma, la inserción como una nota más del cuarto periodo (que en el caso de los CEBA es el bimestre defensorio de promoción) es de la última etapa, y permitido darle una valoración de la experiencia curricular de todos los docentes.

Los materiales empleados en la buena práctica son: el equipo de cómputo, proyector multimedia, fotocopias, folders y útiles de escritorio. El estudiante utiliza libros, acceso a la red, fotografías, uso de computadora, entre otros. Se les solicita que tengan un plan B para realizar la exposición con tarjetas o papelotes ya que no debe haber dependencia con las tecnologías. El jurado utiliza fichas de evaluación formativa que son usadas para el fallo final por cada estudiante.

La buena práctica es autofinanciada por los estudiantes en el caso de sus trabajos escritos y material de exposición que son gastos menores. Para los otros materiales no se requiere fondos especiales. A ello hay que agregar que el CEBA no cuenta muchos recursos directamente recaudados o recursos de COPAE los cuales se destinan a las actividades de mantenimiento de aulas y participación en eventos institucionales.

En cuanto al monitoreo, la dirección del CEBA cuenta con matrices de recojo de información que son parte del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo. Se ha considerado los siguientes instrumentos que se adjunta en anexos:

- Ficha de asesoría del trabajo de investigación.
- Ficha de evaluación formativa de los estudiantes en la graduación
- Ficha de encuesta de reflexión del docente.

### **2.1.1 Fundamentación de la relevancia de la Buena Práctica**

De la revisión de los trabajos ganadores del concurso de buenas prácticas del Ministerio de Educación no hay experiencias similares a nivel nacional. Tampoco hay trabajos que

hayan referencia en la data de la ONG Asociación Educativa Tarea y el Instituto de Pedagogía Popular IPP. De la revisión del repositorio de las principales universidades nacionales y particulares de Arequipa y Lima tampoco hemos encontrado experiencias parecidas. Las únicas referencias fueron presentadas en el Congreso Macro Regional de CEBA realizado en Arequipa pero que se hizo en un CETPRO y un colegio de EBR.

La relevancia de la buena práctica consiste en:

- a. Mejora de las capacidades de interacción social de los estudiantes al exponer lo que aprendió. Se ha observado un incremento en el desenvolvimiento oral de los estudiantes ante un público estudiantil: uso de recursos TIC en la presentación, seguimiento de un orden en la exposición, desarrollo de habilidades de diálogo, razonamiento para responder a situaciones problema, entre otros.
- b. Énfasis en la capacidad argumentativa de los futuros egresados al tener que fundamentar sus afirmaciones cuando entablan un diálogo con los docentes jurados. El estudiante ya no se limita a afirmar o negar, sino deben dar razones aceptables a cada una de las situaciones problema que se les plantea. Esta capacidad les permite ampliar su razonamiento y descubrimiento del saber.
- c. Los estudiantes se inician en las herramientas de la investigación ya que tienen que definir un tema o problema, buscar información, procesar los datos obtenidos, preparar la exposición y someterse a una contradicción del jurado. Esto ha permitido ingresar a una cultura de investigación en el aula, por ejemplo, conocer fuentes confiables en internet, distinguir bases de datos, usar buscadores de internet, diferenciar qué es una conclusión o cómo se debe presentar un informe académico.
- d. Ha mejorado el trabajo en equipo de los docentes y el clima de convivencia institucional. Los estudiantes reciben el asesoramiento de los docentes más allá de las enseñanzas de su área, entablan un dialogo, se ponen de acuerdo, los estudiantes perciben que la experiencia es única y se sienten valorados de participar en ella. En la misma ceremonia de sustentación los estudiantes deben respetar las normas de convivencia que requiere un acto académico.

- e. Revaloración de las situaciones de vida en el aprendizaje del CEBA. Los temas encargados están diseñados en base a la realidad del mundo juvenil trabajador y del mundo familiar, tales como embarazo precoz, derechos del trabajador, opciones laborales, problemática mundial. El dialogo del balotario también se hace pensando en situaciones de vida y no en contenidos lógicos o caprichosos



## CAPÍTULO III

### MARCO CONCEPTUAL DE LA BUENA PRÁCTICA

En general no se encuentran antecedentes de la buena práctica realizada en la educación de jóvenes y adultos o en la EBA, aunque sí de estudiantes de la educación básica regular o educación superior por lo que la innovación resultó ser importante para la modalidad. Sin embargo, podemos referencias algunas experiencias que constituyen antecedentes indirectos.

#### 3.1 Antecedentes de la Buena Práctica

##### 3.1.1 Antecedentes Nacionales

FONDEP (2013) publicó la buena práctica titulada *La indagación, una ruta para aprender a conocer desde edades tempranas Sistematización de dos experiencias de innovación y buenas prácticas educativas*. Se presenta las experiencias innovadoras en educación inicial y primaria, de “Proyectos de Investigación en Aula: Experiencia en Ventanilla” y el “Experimento: Experiencia educativa en Chilca” que comprometió a sus directores, docentes y padres de familia. Concluye que las experiencias asumen que el desarrollo cognitivo de las personas va evolucionando a lo largo de su vida, pero las transformaciones más trascendentales se dan en los primeros años por la “plasticidad” del cerebro, logrando una “ventana de oportunidad” que va a permitir no solo generar las estructuras del conocimiento, sino también formar hábitos de estudio y aprendizaje para el resto de su vida. Como lección aprendida para la presente sistematización es que el docente al involucrarse en procesos indagatorios, emprende un recorrido que le permite conocer, comprender y manejar mejor las estrategias y además aprende también a investigar asumiendo que la escuela es una comunidad se convierte en una fuente accesible e inacabable de información para los niños.

También el FONDEP (2014) que presenta un libro titulado *La propuesta de alternancia, el crisol de un aprendizaje integral en el Instituto Valle Grande*, realizado en la provincia de Cañete, Lima (FONDEP, 2014). El propósito fue mostrar el esfuerzo por articular empresa, educación y comunidad para la formación integral de la persona, relacionando la oferta educativa y la demanda laboral, la producción y el desarrollo de su localidad o

región. Utilizó el análisis de documentos como la entrevista de docentes y estudiantes. Este trabajo permite en nuestro caso de CEBA, comprender que el joven se convierte en autor de su propia formación desde experiencias reales. Además de señalar que la alternancia le proporciona herramientas de investigación como los planes de investigación, las visitas de estudio, tertulias profesionales, cursos técnicos y conclusiones en común.

### 3.1.2 Antecedentes internacionales

A nivel internacional, Betancourth y Ortiz (2011) realizaron una investigación en Colombia sobre una Aproximación al estado del arte sobre la argumentación en la enseñanza de las ciencias (2005-2010). Su objetivo fue proporcionar herramientas al profesorado interesado en introducir la argumentación como parte de las habilidades que hay que desarrollar en sus clases. Nos presenta los resultados parciales sobre el estado de arte en torno a la argumentación en la enseñanza de las ciencias en dos países, Colombia y España. Se rescata para la presente sistematización que los estudiantes necesitan desarrollar la capacidad de escoger entre distintas opciones o explicaciones y de razonar los criterios que permiten evaluarlas y que la habilidad argumentativa contribuye a los objetivos de la enseñanza de las ciencias. También se comprobó la importancia de integrar varias áreas curriculares que permitan que los estudiantes adquieran criterios para el análisis de la información y para la toma de decisiones.

### 3.2 Marco conceptual de la Buena Práctica

El primer pilar conceptual de la presente sistematización es el **Liderazgo Pedagógico** desde la perspectiva de Viviane Robinson (2014), que refiere a cinco prácticas que la concretan y que sintoniza con lo que actualmente el Ministerio de Educación viene impulsando en la formación de los nuevos directivos del país: establecer metas y expectativas pedagógicas claras, uso estratégico de recursos, planificación, coordinación y evaluación conjunta de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y el aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo. También se ha considerado lo propuesto por Vela (2017) que refiere dos modelos de liderazgo pedagógico, realmente existente en los CEBA, el modelo clásico y el modelo pedagógico. El primero sigue centrado en lo administrativo a pesar de

evolucionar a modelos renovadores (tipo B) dejando atrás al tipo A que es netamente conservador. El modelo pedagógico está centrado el liderazgo en los aprendizajes pero convergen el tipo A que no busca sino en formalidades los cambios, para no tomar decisiones que le muevan la “paz y armonía” laboral esencialmente con los docentes buscando excesos de tolerancia y permisividad (tipo A “afiliativo”) y el otro tipo, que es el director de EBA cuyo ideal es poner en el centro los logros reales en el aula y fuera de ella, modificando los viejos modelos administrativistas de la gestión en la EBA (tipo B “transformador”).

Asimismo, es clave señalar que según Castillo (2014) el ejercicio del Liderazgo Pedagógico es entendido como aquel que busca la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, y donde los principales responsables son los profesores y los miembros del equipo directivo, con la colaboración de las familias. Por eso, se asume que la función directiva centrada en garantizar aprendizajes y el desarrollo integral la hacen los directores desde sus creencias, sus saberes, sus puntos de vista o enfoques que han sido acumulados a lo largo de su vida que resultan a veces contradictorias pero que finalmente terminan operando la toma de decisiones, las prioridades, el manejo diario de la gestión del CEBA. A este mundo de representaciones se le llama Teorías Implícitas que es necesario conocer para comprender cómo los directores de algunos CEBA enfrentar el Liderazgo Pedagógico (Vela, 2017)

Por otro lado, otro referente conceptual fue la **gestión curricular** a cargo del directivo líder. En el CEBA la tarea de gestionar el currículo no se reduce a estudiar o reflexionar sobre la enseñanza y el aprendizaje, sino como afirma Castro (2005) implica fundamentalmente tomar conciencia de lo que significa desarrollar un proceso de enseñanza y aprendizaje que introduzca la responsabilidad de generar y potenciar aprendizajes significativos y relevantes en sus estudiantes. Por ello, ella afirma que el ejercicio del rol directivo se vincula con ser un "provocador" de rupturas y un "constructor" de algunas certezas. En este caso la buena práctica incorporó experiencias curriculares para integrar aprendizajes al concluir la educación básica. Esto necesariamente debió contar con el trabajo colegiado de docentes, que es el trabajo que suma esfuerzos para aprender unos en lograr competencias en nuestros estudiantes.

Una base conceptual importante son las **capacidades comunicativas**, tales como lectura de textos confiables (leer), expresión verbal y no verbal (hablar y escuchar) y redacción de textos argumentativos (escribir). En el actual Currículo Nacional se refiere a la competencia “Se comunica oralmente en su lengua materna” (MINEDU, 2017). En el nivel de estándar destacado debe comunicar oralmente mediante diversos tipos de textos; interpreta la intención del interlocutor y las relaciones de poder a partir de las inferencias realizadas en discursos que contienen sesgos, falacias y ambigüedades. Se expresa adecuando su estilo a situaciones comunicativas formales e informales y a los géneros discursivos orales en que participa, entre otros. Las capacidades comunicativas también incorporaron en la buena práctica el uso de las TIC, sobre todo el uso del diseño de diapositivas.

En este campo, las habilidades comunicativas hacen referencia a la competencia que tiene una persona para expresar sus ideas, sentimientos, necesidades, sueños y deseos por medio del lenguaje oral y escrito (Upegui, 2009). Asimismo, la capacidad para comprender los mensajes que recibe. Es bueno recordar que el lenguaje es un acto social que permite configurar la estructura cognitiva que a través de sus esquemas y funciones, influye en la comunicación del individuo con su entorno. La competencia comunicativa es un acto complejo, que implica un conjunto de procesos lingüístico y sociolingüístico, que el ser humano debe poner en juego para producir o comprender discursos según la situación en la que vive. Esta competencia requiere tener: la habilidad del habla, habilidad de la escucha, habilidad de la lectura, habilidad de la escritura, y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como instrumentos para apoyar el desarrollo de las habilidades comunicativas (Upegui, 2009).

Además, la buena práctica se ha nutrido de un sustento teórico que le da cuerpo como son las **capacidades argumentativas** propuestas por De Zubiría que han sido adaptadas al contexto concreto de la educación básica alternativa (Zubiría, 2005), las capacidades investigativas en el ámbito escolar (Tedesco, 2012) y el Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar propuesto por Robinson (Viviane Robinson y otros, 2008) como por el Marco de Buen Desempeño Directivo (Educación, 2013).

En la revisión de la literatura científica sobre la **graduación** encontramos que el término está asociado con una ceremonia oficial que clausura el curso escolar y sirve de

reconocimiento a los estudiantes que cumplieron los requisitos académicos señalados en un plan de estudios; este proceso lo hace merecedor de un título académico otorgado por la institución que estudió. Es un término propio de la educación superior la que tiene presencia de autoridades académicas (rector o director) y docentes designados por su calidad personal en la vida social y cultural a fin de que actúe de padrino de la promoción y pronuncie un discurso (<http://pcyetiqueta.blogspot.com>).

Los estudios sobre la argumentación tienen una historia en la que se reconoce una serie de transformaciones. Mucho de ello surge de los aportes de los filósofos griegos, argumentar era razonar y llevar a cabo inferencias, usaban la argumentación para convencer, modificar las ideas o para tomar decisiones, cuando no para ser incisivos en el actuar de uno o varios interlocutores. La forma clásica de entender la argumentación va desde Aristóteles hasta finales del siglo XIX. Algunos estudios indican que forma parte de la lógica (arte de pensar correctamente), de la retórica (arte de hablar bien) y de la dialéctica (arte de dialogar bien). El diálogo es la base de la argumentación dialéctica la cual obedece a reglas para que sepa oponerse dos participantes, el que responde, quien debe defender una afirmación y el que pregunta o cuestiona, quien debe atacarla (Brunschwig, 1967, 29; citado en Plantin, 2012). En el caso de la graduación de la buena práctica se establece un diálogo entre estudiante y jurado, en la que hay intercambio de preguntas y respuestas. (Plantin, 2001)

Sin embargo, en la ciencia como en la escuela, el argumento es importante. Para los científicos, el objetivo es convencer utilizando los argumentos como medios para alcanzar sus propósitos; de allí que las personas que investigan o que estudian en colegios deben aprender a argumentar. La argumentación científica pone más énfasis en el pensamiento racional, en el proceso de encontrar la verdad para llegar a conclusiones respaldada por datos (Kuhn, 1993). (Kuhn, 2010).

El desarrollo de **capacidades argumentativas** también ha sido trabajado por Julián de Zubiría (2014) quien se refiere a evitar las falacias en la fundamentación de las ideas, sugiere elementos de una buena argumentación en docentes y estudiantes. El estudio lo hizo en Colombia. Propone reglas para argumentar y explica cómo en las escuelas pueden

desarrollarse el pensamiento crítico a partir de una secuencia en el razonamiento. En la actualidad este enfoque se denomina Aprendizaje Basado en el Pensamiento y se nutre de las preguntas como herramienta para producir argumentos y también de los aportes de Filosofía en el Aula o Filosofía para Niños. En el caso del CEBA, se concentró en las capacidades argumentativas tales como preguntar, repreguntar y justificar las respuestas.

Asimismo, se tiene como marco teórico la iniciación en la **investigación científica**. Se tomó como base el Congreso de Cultura Investigativa realizado en Lima, allí se compartió experiencias sencillas y enfoques básicos para desarrollar la lógica de la investigación científica en estudiantes (Juan Carlos Tedesco, Sigfredo Chiroque y otros). Desde experiencias sencillas se desarrolla el deseo de explorar, de buscar, de hallar respuestas a preguntas. Refiere también la importancia de consultar información confiable proveniente de artículos científicos o literatura que no es una tarea fácil para los estudiantes, pero lo pueden encontrar inspirador. Una vez que haya escogido el tema, podría empezar por buscar artículos publicados en revistas de acceso abierto. En todo caso debe buscar información que sea confiable en la red o en los libros recientes. En el caso de los estudiantes de CEBA debe usar herramientas para procesar información, los obliga ir a las fuentes más serias y hacer los análisis necesarios.

La Buena Práctica también está relacionado con el **Marco del Buen Desempeño del Directivo** (MINEDU, 2014), en particular con el Dominio 1 denominado Gestión de las Condiciones para la mejora de los aprendizajes, la Competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” y el Desempeño 16 “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar” ya que se buscó y logró crear una experiencia de 9 años para que los estudiantes que egresen mejores sus capacidades sociales y comunicativas. Finalmente, la buena práctica se relaciona con las Dimensiones del Liderazgo Pedagógico propuestas por Viviane Robinson (2008), se encuentra ubicado en la dimensión 1 referida al Establecimiento de metas y expectativas ya que el liderazgo pedagógico tiene efecto sobre los resultados de los estudiantes al haber puesto énfasis en metas de aprendizaje,

habiéndolas definido y priorizado entre las demandas del CEBA. Se ha logrado un consenso entre los docentes, que fue construido poco a poco, para llevarla a cabo y todos conocen que se busca la mejora de las capacidades comunicativas de los que egresan.



## CAPÍTULO IV

### APRENDIZAJES O LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas son las reflexiones que el directivo ha procesado con el aporte de los docentes y participación de algunos estudiantes que fueron convocados para contribuir al proceso de sistematización con el propósito de reorientar los avances obtenidos con la buena práctica y además poder aportar a la construcción de los CEBA al servicio de la educación de miles de peruanos.

#### **4.1. Aprendizaje 1: Liderazgo directivo de docentes innovadores.**

El liderazgo en un CEBA es importante porque encamina los esfuerzos y recursos hacia el logro de metas importantes en el desarrollo de los estudiantes, pero ese liderazgo no viene solo del cargo o puesto que temporalmente un docente ocupa. El verdadero liderazgo es el pedagógico porque implica concebir al CEBA como una comunidad de docentes y estudiantes que aprenden, se forman para la vida y construyen una nueva sociedad. Bajo este sentido, el director debe estar atento a lo que realmente están logrando los estudiantes en las aulas y en los diferentes espacios de la escuela. Las notas finales dicen muy poco de los verdaderos aprendizajes. Los aprendizajes se evidencian básicamente en cómo resuelven problemas de diversa índole, y en la escuela los problemas o situaciones educativas permiten ponderar los logros auténticos. Un líder pedagógico busca estrategias para lograr la formación integral de los estudiantes, las recrea con los docentes, las consensua o las reajusta con los estudiantes, y sobre todo persiste en su labor de gestor.

En el CEBA hubiera sido cómodo no proponer ningún cambio ni reforma, y mantener una escuela “tranquila”. Hubiera sido seguramente hasta justificable este modelo “congelado” echando la culpa al sistema educativo, los bajos sueldos, la pobreza o que los estudiantes vienen derivados culturalmente. Pero en el CEBA se han desarrollado oportunidades para la innovación docente y se ha perseverado en mejorar de manera sostenida mediante el diálogo reflexivo y las reuniones semanales. Estos dos ejes han permitido que las altas expectativas del liderazgo se concreten en más de 10 años. El diálogo reflexivo consiste en una estrategia de develar las creencias o supuestos teóricos

de los docentes para identificarlos, fortalecerlos o confrontarlos y consensuarlos en función a la misión del CEBA. Esta reflexión no es un proceso lineal ni sujeto a protocolos rígidos, es esencialmente tener fortaleza para la innovación. El directivo debe conocer cómo se diseñan e implementan los proyectos innovadores, más que manuales o guías oficiales del Ministerio de Educación se requiere tener vivencias relacionadas con la innovación, de los beneficios que ello produce en los estudiantes y en los propios docentes, en comprender cómo la innovación permite el crecimiento profesional y humano del profesor. Valorar también cómo al innovar el docente recupera su capacidad creadora, su condición de profesional y su rol de agente de cambio ya que el proyecto innovador no tiene caminos rígidos, es recursivo y mucho depende de los que intervienen en el cambio. Si el directivo nunca ha vivido una innovación –directa o indirectamente– es difícil poder ser perseverante, ya que esta cualidad hace de la innovación se convierta en una buena práctica y no solo un entusiasmo pasajero, que se agota con el tiempo. Las resistencias al cambio pueden ser tan grandes que impidan una buena acción, o las dudas o divagaciones también carcomen las buenas prácticas; por ello que el primer comprometido con la innovación debe ser el directivo.

En esta lección aprendida es importante alejarse de tres debilidades: el primero es tener temor a delegar tareas y funciones de la innovación que se convierte luego en buena práctica. Si el directivo conduce diligentemente la inter-fase no debería tener este temor a delegar. La inter-fase se refiere a todos los detalles esenciales y formales que se producen del salto de una etapa anterior a la innovación a otra con innovación, si el cambio no se asegura que realmente sea cambio, se puede caer en la misma situación anterior solo recubierta de ilusión de cambio. La segunda, es el exceso de presión a docentes y estudiantes, ya que ello no deja oportunidad para incorporar ajustes o reajustes a la buena práctica, teniendo solo un referente de qué se quiere lograr. Si al comenzar la graduación se hubiera “impuesto” cada detalle de la buena práctica no hubiera permitido desarrollar las iniciativas docentes y la experiencia fracasa al reposar solo en una persona que la sostiene. Y la tercera debilidad, es la ponderación de los recursos económicos como condición sine qua non del éxito de la buena práctica, este suele ser más un pretexto que una realidad. Difícilmente habrá fondos económicos adicionales para emprender proyectos innovadores, pero en realidad no se demandan ingentes sumas, lo importante está en el talento humano innovador, de allí la importancia de fortalecer la vocación y compromiso docente con experiencias exitosas y la formación en servicio.

Antes de la buena práctica en el CEBA la preocupación directiva estaba en temas administrativos que son también importantes para la marcha institucional pero la tarea formativa de los estudiantes que egresaban del colegio se reducía a las notas cuantitativas y el famoso ranking de primeros puestos, cada docente era “propietario” de su curso y del rendimiento escolar. Las pocas innovaciones comprometían a lo sumo a un docente y no había sistematización de ello. La mayoría de acciones en el CEBA provenían de las directivas de la UGEL o la DREA, sin tener capacidad propositiva de los docentes.

La estrategia seguida fue enfatizar en el liderazgo centrado en los aprendizajes auténticos lo que sumado al compromiso de los docentes y estudiantes permitió que salga adelante. Para ello se tuvo acciones de monitoreo al recoger información de cómo se estaban trabajando algunas competencias comunicativas y de cómo investigaba el estudiante para afirmar algo como verdad, se detectó que en general no recurrían a ninguna fuente confiable y que la verdad oficial venía desde lo dicho por el docente. Además, se incorporó el acompañamiento a los docentes del cuarto grado del Ciclo Avanzado para poder darles asistencia técnica de cómo alcanzar competencias investigativas y argumentativas. Adicionalmente, se tuvo reuniones de trabajo semanal de planificación, en ella se establecieron rutas para el trabajo de investigación, posibles temas, y detalles de la sustentación.

Un resultado inesperado fue que los docentes contratados no tenían el detalle de la buena práctica más que por lo manifestado por los docentes nombrados y por los documentos básicos de la experiencia. Su conocimiento vivencial lo tenía en el mes de octubre y a veces en noviembre por lo que durante el año solo recibían percepciones de sus colegas o del director. También se tuvo como hallazgo inesperado que el video de la buena práctica colgado en YouTube ayuda a entender la graduación, pero no estaba bien editado, dejando varias dudas. Finalmente se encontró también como hallazgo que los docentes contratados eran los más entusiastas en la investigación en el sentido de buscar fuentes confiables y tener cuidado con los detalles para presentar el informe, ello ayudó a mejorar la buena práctica por lo que se incorporó la figura de docente asesor del estudiante.

Los testimonios del nivel de compromiso docente con la innovación y la manera cómo el liderazgo ayuda a que se ajuste la buena práctica la tenemos a continuación:

- *“Yo me comprometo a brindarles una asesoría oportuna” (Docente1, 2015)*
- *“Sugiero que debe realizarse talleres sobre técnicas de estudio de esa manera ayudaría a que hagan un mejor trabajo de investigación” (Docente2, 2016)*
- *“En mi caso me comprometo a apoyar la graduación proporcionando un tiempo para apoyar al alumnado en su búsqueda del tema con el tutor. Practicar constantemente en exposiciones orales en las diferentes áreas” (Docente3, 2015)*
- *“Sugiero que hagan una presentación preliminar de un tema para ir mejorando su presentación final a manera de ensayo y además pueden practicar oratoria para sepan desenvolverse” (Docente4, 2014)*
- *“Me parece una experiencia innovadora que ningún CEBA lo hace, ustedes han tomado algunas ideas de la universidad al proponer la graduación y he visto que es parecido a lo que se hace cuando sustentan su tesis, o sea a defender un trabajo con jurado, eso ayuda a que argumenten, a que den razones...” (Docente invitado1, 2017)*
- *“Esta experiencia la propuso el director y hemos seguido año tras año porque ayuda a que los estudiantes expongan, hablen, a veces es difícil lograrlo pero esta graduación los reta a investigar, a exponer...” (Docente1, 2017)*

#### **4.2. Aprendizaje 2: Iniciar a los estudiantes en la cultura investigativa.**

Los estudiantes del CEBA se inician en las herramientas de la investigación ya que siguen una ruta propia del conocimiento científico, por ejemplo, tienen que definir un tema o problema la misma que es un reto a explorar o una pregunta a contestar, luego buscan información en internet o en libros lo que los obliga a leer, también tienen que procesar los datos o información obtenida y finalmente se ha logrado que comuniquen lo que encontraron preparando una exposición y someterse a una contradicción del jurado.

Al principio solo se les entregaba un tema para que busquen y presenten un informe tipo monografía, pero paulatinamente se ha incorporado que sigan la ruta de la investigación. Por ejemplo, se les proporcionó preguntas relacionadas con su situación de vida o que estaban en el contexto económico y social, ello les demandó preguntar dónde encontrar

esa información, y en diálogo con sus asesores poder filtrar información correcta de incorrecta. En las aulas sus docentes les proporcionaron sugerencias de fuentes bibliográficas confiables en internet, de cómo usar buscadores de internet, de saber las partes del informe, de diferenciar qué es una conclusión o cómo se debe presentar un informe académico que se presenta en un folder con tres juegos.

Un hallazgo fue encontrar deficiencias en la elaboración del informe de indagación (tendencia a copiar). Hasta la fecha no se ha superado las deficiencias en la calidad del trabajo escrito, que, si bien en general se respeta la estructura formal de un informe, no se cuida la ortografía, los márgenes y la redacción. Hay la tendencia a copiar y pegar de algún material de internet. En otros casos por la práctica de procrastinar en los estudiantes presentan trabajos si mayor revisión de su docente asesor que tiene una ficha de cotejos para ayudar a verificar la calidad del informe. La decisión que se tomó fue dedicar sesiones de aprendizaje en el área de Comunicación Integral para trabajar en taller sobre redacción de informes de investigación sabiendo que los estudiantes son de CEBA y requieren contextualizar los niveles de exigencia.

Otro hallazgo inesperado es que existe una débil articulación con los aprendizajes esperados a lo largo de sus estudios en EBA (tendencia a fragmentar). Si bien la buena práctica ha generado que los estudiantes muestren sus capacidades comunicativas y argumentativas según el contexto real en que se desenvuelven en algunas oportunidades se sigue manteniendo logros aislados, relacionados con el área que uno enseña, pero no con los aprendizajes presentes en el perfil del egresado de la educación básica. La percepción docente está en camino de globalizar aprendizajes y no fragmentar el saber objetivo en áreas o cursos como tradicionalmente se entendía.

Antes de la experiencia del CEBA los docentes encargaban trabajos que se relacionaban con sus áreas curriculares y que se trataba de “asignaciones escolares” básicamente para obtener calificaciones, cuando no para aprobar una materia. Las capacidades que se desarrollaban eran básicamente de cumplir con el trabajo con mayor preocupación por el contenido o la ruta de investigación a seguir. En cambio, con la buena práctica se ha motivado a que incorporen el cuerpo docente las herramientas de la investigación al menos en varios de sus procesos formales y de fondo, como partir de un problema que

requiere indagar para llegar a una verdad y además ser analizada (refutada, falseada) por un jurado.

Cabe resaltar que no se deja a los estudiantes con sus temas para que lo preparen. En el caso de los estudiantes del CEBA los tiempos son ajustados y el acceso a la red es limitado. La estrategia seguida fue encargar la investigación desde julio para ser presentado en octubre y en todo ese tiempo asegurar las distintas fases de la investigación. Los estudiantes son considerados el pilar de sus propios aprendizajes, y tienen a sus docentes para las consultas o las sugerencias convenientes. En el trabajo de aula hacen preguntas, plantean sus dudas, avanzan en comprender lo que están investigando, especialmente a su docente asesor o docente tutor. Un hallazgo importante es que los estudiantes aplazan el inicio de sus trabajos a pesar de la disposición de sus docentes, en algunos casos evitan dialogar del tema como un mecanismo de protección pero que al final casi la totalidad vivencian la importancia de investigar, de encontrar fundamento científico en su saber.

Un elemento a tomar en cuenta es que hay el riesgo que la buena práctica se convierta en una experiencia desagradable hacia la importancia de la investigación para los docentes y para los estudiantes produciendo un efecto nocivo, prefiriendo no saber o saber de manera incorrecta. Para ello es importa en el trabajo colegiado de los docentes del CEBA, ahora que se dispone de horas adicionales, trabajar las competencias de investigación, el proceso de investigación, la conducta responsable de investigación y casos prácticos de modo que el docente tenga fortalezas para ser asesor, actualice sus capacidades de investigación y al mismo tiempo tenga un nivel de co-responsabilidad con el fruto de la investigación.

Los testimonios que dan fe de ello tienen el siguiente tenor:

- *“A mí no me gustaba leer, pero con este trabajo he tenido que pedirle a mi tío sus libros y se extrañó que en el colegio haya una graduación y me felicitó porque dice que esa es la manera de aprender bien...” (Margarita, 19 años, 2014)*
- *“He buscado en internet mi tema pero hay mucho y mi profesora me dijo que no busque en cualquier sitio, que debo buscar en libros, en perueduca, en universidades, en sitios no comerciales...” (Daniel, 17 años, 2017)*

- *“Yo quiero ser enfermera y mi papá me ha dicho que en la universidad es más difícil...creo que estoy aprendiendo a investigar, a buscar bien, a exponer, .eso me van a pedir en la universidad...estoy aprendiendo a investigar...” (Yadira, 18 años, 2014)*
- *“No se puede pedir que los estudiantes del CEBA hagan una investigación rigurosa porque es difícil para ellos, pero si pueden experimentar cómo responder preguntas, que experimenten que hay una forma en que la ciencia avanza...” (Docente 2, 2017)*

### **4.3. Aprendizaje 3: Estudiantes que comunican y argumentan ante un jurado.**

Esta es quizás la lección más importante ya que las capacidades de argumentación (de dar razones) son esenciales para todos los estudiantes del CEBA ya que les permitirá juzgar entre afirmaciones con o sin sustento, o al menos los estudiantes harán el ejercicio de someter a comprobación lo que escuchan, lo que leen o lo que dicen. La argumentación permite que el estudiante desarrolle su razonamiento porque supone algunas reglas (Zubiría, 2005) como revisar cuantas veces sea necesario la idea central a sostener con el fin de asegurarse que sea pertinente y esté formulada de manera clara y precisa, pero además que se escriba o dicha en un lenguaje comprensible; también argumentar supone alejarse de las falacias que son argumentos falsos con apariencia de verdad. Si bien esto es difícil de alcanzar en estudiantes de la EBA se puede iniciarlos en demorarse en pensar antes de opinar o creer en lo que dicen los demás.

En esta lección hay dos ejes, el primero es comunicar lo que investigaron y el segundo, dialogar con un jurado docente. Gracias al primer eje los estudiantes preparan una presentación visual o audiovisual de los resultados de su investigación y lo hacen ante sus compañeros de promoción como de otros salones. Esto les ayuda a mejorar su expresión verbal, a vencer el contacto con el público, a tener contacto visual con sus compañeros y a emplear recursos tecnológicos como el power point. Estos avances fueron desde el contexto que se inició la experiencia muy satisfactoria. En el caso del segundo eje, la buena práctica desarrolló una forma de arbitrar un trabajo académico y de valorar los logros realmente alcanzados por los estudiantes ya que sus investigaciones deben ser sustentadas ante tres docentes y ante sus pares. Las preguntas y repreguntas que hace el jurado son claves para que den razones, expliquen por qué afirman algo, justifiquen sus saberes. Cada jurado docente pregunta por turno al estudiante explorando la profundidad

de lo que investigó y mediante el diálogo le ayude a reflexionar sobre lo que encontraron, procesaron y presentaron en la investigación.

La experiencia logró superar -al menos en parte- la larga tradición de las escuelas como el CEBA, en las que se cree que el docente es el dador de la verdad por el hecho de ser más adulto y tener un título profesional. Bajo este mismo criterio cualquier otro adulto con título tiene la verdad, la verdad estaría en las personas y no en la calidad de las tesis. En el CEBA, se buscó que los estudiantes pudieran encontrar respuestas consultando las fuentes confiables y contraponiendo argumentos. La presencia de tres docentes como jurados ayudó a ver tres perspectivas de un mismo tema, y a aprender a valorar los fundamentos que sostienen las verdades antes que las personas que lo dicen.

Una debilidad advertida es que algunos estudiantes muestran demasiada timidez y buscan aplazar la fecha de su graduación. (Tendencia a evitar), estos temores naturales para exponer y sostener un diálogo con el jurado, frente a un público que conocen, ha llevado a pocos casos de solicitar evadir o postergar de esta experiencia. Sin embargo, se ha logrado superar porque dependiendo del asesor, el estudiante tiene una oportunidad para ensayar y autorregular sus capacidades. De acuerdo a cada situación se ha sido flexible con la sustentación de sus trabajos. Un aprendizaje alcanzado es que desde el momento que se entrega el tema o pregunta de investigación se debe entregar la ruta de todo el proceso a manera de guiar paso a paso el producto final, por ejemplo, un mes para la búsqueda de información, otro mes para procesarla, etc.

Asimismo, a través del focus group los docentes refieren que con esta experiencia los estudiantes han aprendido a conversar, a dejar de ser callados, a usar palabras que han aprendido en el colegio, a tener manejo de escenario básico, a presentarse de la mejor manera para una sustentación porque es un acto académico.

Antes de la experiencia no había muchas oportunidades para mostrar las capacidades argumentativas de los estudiantes de la promoción que concluye la educación básica; los pocos espacios eran las actuaciones por el día de la madre, el colegio y el profesor. Estos espacios eran básicamente de participación literaria o musical, mostraba los talentos artísticos ante sus compañeros, docentes e invitados. Sin embargo, la graduación desarrolla habilidades de comunicación en un contexto académico. En las participaciones

literarias tampoco había argumentación, preguntas y repreguntas. La mejor referencia de un diálogo académico entre docente y estudiante fue la presentación de trabajos (proyectos) en la feria de ciencias. Y por otro lado, en las aulas el diálogo giraba en los avances propios del área curricular, más no de problemas o situaciones de vida de los estudiantes.

Los siguientes testimonios ilustran los aprendizajes logrados:

- *“No me gustaba que me pregunten, me ponía nerviosa, pero tengo que hacerlo...cuando termine el colegio también me van a preguntar y debo saber responder.... Necesito practicar más para la fecha de graduación, pero creo que lo lograré” (Verónica, 22 años, 2016)*

- *“El año pasado vi que la promoción expuso en su graduación y estaban nerviosos pero al final todos expusieron bien. Este año nos tocó a nosotros, pero ya sabemos cómo es, ya hemos visto a los compañeros...y a nosotros nos verán los de tercero... (César, 21 años, 2015)*

- *“Nosotros esperamos a los estudiantes para asesorarlos pero dicen que lo están haciendo y al final recién traen los trabajos, lo que estoy pidiéndoles ahora es que sepan cómo van a exponer y responder las preguntas, tienen que saber lo que escribieron, eso les ayuda para toda su vida, deben saber argumentar. (Docente 3, 2017)*

## CONCLUSIONES

PRIMERA: La buena práctica denominada “Desarrollo de capacidades comunicativas y argumentativas al terminar el ciclo avanzado” en el CEBA Guillermo Mercado Barroso está enmarcada en la gestión curricular y ha permitido desarrollar capacidades comunicativas tales como lectura de textos confiables (leer), expresión verbal y no verbal (hablar) y redacción de textos argumentativos (escribir); las capacidades argumentativas tales como preguntar, repreguntar y justificar las respuestas y finalmente las capacidades investigativas tales como partir de identificar un problema de investigación, búsqueda y procesamiento de información en el marco de una comunidad profesional de aprendizaje y del liderazgo pedagógico.

SEGUNDA: Tres han sido las etapas en que se ha desarrollado la buena práctica, la primera, comprende del 2008 al 2009 que marca el inicio como proyecto de innovación; la segunda comprende del 2009 al 2014 en la que se ajusta a una práctica dentro del PEI y se enriquece la calidad de los trabajos académicos, y la etapa actual que va desde el año 2015 hasta la fecha en la los docentes se fortalecen como comunidad de profesional de aprendizaje con un liderazgo pedagógico distribuido en el CEBA.

TERCERA: El liderazgo pedagógico en el CEBA es importante porque encamina los esfuerzos y recursos hacia el logro de metas importantes en el desarrollo de los proyecto de vida de los estudiantes, ello implica fortalecer una comunidad profesional de aprendizaje, implementar acciones de monitoreo y acompañamiento y el recojo de evidencias de aprendizaje que resuelva problemas o situaciones educativas auténticas como la “graduación” de los estudiantes. El directivo del CEBA debe generar oportunidades y crear condiciones para la innovación docente mediante el diálogo reflexivo y espacios de trabajo colegiado.

CUARTA: Es posible replicar parte o en toda la buena práctica, en particular la graduación como un reto de la promoción que egresa del CEBA para

evidenciar los aprendizajes adquiridos ante un jurado docente y escolar que sea testigo de sus desempeños. Los niveles de exigencia, los temas de investigación, los cronogramas o la forma de argumentar puedan ser contextualizados a cada CEBA, sin distorsionar el propósito de empezar con proyectos innovadores que luego se eleven a buenas prácticas.



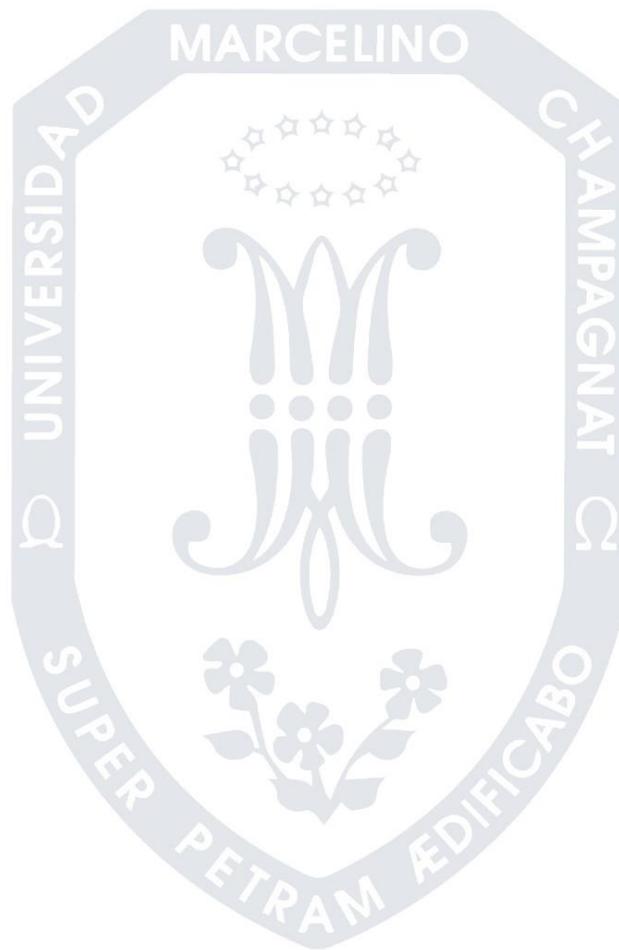
## DESAFÍOS

La presente sistematización propone como desafío al Ministerio de Educación resignificar el currículo como un elemento vitalizador del trabajo profesional de los directivos y docentes. El estado actual de la EBA está en el proceso de construcción de las programaciones curriculares acordes con el CNEB, pero más que fijar una matriz de competencias, capacidades y desempeños debiera también dotarse a los directivos y el colegiado docentes de la capacidad propositiva de crear currículo (contextualizar, adaptar y de incorporar saberes), de producir reformas que mejoren las capacidades de los estudiantes. Una alternativa es la estrategia de Aprendizaje Basado en Proyectos que el CEBA ha iniciado el año pasado que constituye otra buena práctica, pero dirigida a todos los estudiantes. El currículo no debe entenderse como una camisa de rigor que impone a los docentes estándares curriculares sino como un abanico de saberes para el ciudadano del siglo XXI.

Un desafío para las instancias descentralizadas como la GREA y UGEL radica en la conformación de redes de docentes y directivos, o en lo que hoy es la mesa técnica de EBA, para socializar experiencias acumuladas durante años por los docentes en los Ciclos Inicial e Intermedio o en el Ciclo Avanzado. Pero además socializar las experiencias de liderazgo directivo que hayan incorporado alternativas al currículo nacional. Cuando los docentes repliquen iniciativas exitosas o en camino de ser exitosas, podremos mejorar la práctica. Los directivos tendremos CEBA para emular conforme a la realidad concreta (aprendizaje situado). De esta manera, los especialistas de UGEL más que ejecutores de actividades nacionales (Desfile, Encuentros, Feria de Ciencias) podrán dar soporte para pasantías, para intercambios docentes, para grupos de interaprendizaje, y para reposicionar a la modalidad como la educación de jóvenes y adultos.

Finalmente, el desafío mayor está en el liderazgo directivo. Los directores de CEBA deben revalorar la importancia del Marco de Buen Desempeño Docente como referente también para EBA, y desarrollar el monitoreo, acompañamiento y evaluación conforme a las directrices normativas. En ese proceso, el directivo influye y moviliza a los docentes para alcanzar metas cada vez más altas en el logro de aprendizajes y en su formación integral. Esta capacidad de movilizar es importante porque hay tendencia a ser líder afiliativo (Vela, 2017) la misma que no hace madurar al directivo por temor a la

evaluación de su desempeño y por el entramado de mutuas concesiones en perjuicio del aprendizaje de los estudiantes. El directivo de CEBA a pesar de tener un contexto adverso a su función por compartir locales, tener acceso limitado a los servicios del colegio y por las limitaciones de los estudiantes en cuanto a tiempo y rapidez cognitiva pueden iniciar experiencias que gestionen el currículo.



## REFERENCIAS

- Betancourth, Juan Roberto y Ortiz Hurtado María. (2011). *Aproximación al estado del arte sobre la argumentación en la enseñanza de las ciencias (2005-2010)*. Santiago de Cali, Valencia, España.
- Castillo Armijo, Pablo E. (2014) “*Ejercicio del Liderazgo Pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: un estudio de casos*” : Tesis doctoral. Universidad de Barcelona. España.
- Castro Rubilar, Fancy (2005) *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa*. Horizontes Educativos [en línea]. (Sin mes) : [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>> ISSN 0717-2141
- CEBA Guillermo Mercado Barroso. (2015). *Proyecto Educativo Institucional PEI*. Arequipa: s.e.
- CEBA Guillermo Mercado Barroso. (2016). *Informe de Gestión Anual IGA*. Arequipa: s.e.
- Eduardo González, Ricardo Herrera, Reginaldo Zurita. (2008). *Formación Basada en Competencias: Desafíos y Oportunidades. En C. I.-C.-M. Chile, diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la educación superior* (págs. 16-28). Santiago: CINDA.
- Educación, M. d. (2013). *Marco de Buen Desempeño Directivo Directivos construyendo escuelas*. Lima: MINEDU.
- Elliott, J. (200). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata.
- FONDEP. (2013). *La indagación, una ruta para aprender a conocer desde edades tempranas Sistematización de dos experiencias de innovación y buenas prácticas educativas*. Lima: MINEDU.
- FONDEP. (2013). *Marco de la innovación y las buenas prácticas educativas en el Perú. Una propuesta de criterios e indicadores*. Lima: MINEDU.
- FONDEP. (2014). *La propuesta de alternancia, el crisol de un aprendizaje integral*. Lima: MINEDU.
- Freire, P. (1969). *La educación como Práctica de la Libertad*. Montevideo.: Tierra Nueva.
- Kuhn, D. (2010). *Teaching and learning science as argument. Science Education*, 94, 810-824. DOI: 10.1002/sce.20395.

- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu.
- MINEDU. (2015). *Marco de Buen Desempeño Docente MBDD*. Lima: Minedu.
- Morin, E. (1997). *Los siete saberes necesarios de la educación del futuro*. España: Multidiversidad Mundo Real.
- Picón Espinoza, C. (2016). *El sistema que esperaba Juan García Sistema Nacional de Personas Jóvenes y Adultas en América Latina*. Lima: Foro Educativo.
- Picón Espinoza, C. (2006). *Innovaciones educativas en el Perú (tomo I)*. Lima: Coordinador General Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Plantin, C. (2001). *La argumentación*. Barcelona: Editorial Ariel, 2a. Edición. 2001, 160 págs.
- Tedesco, J. (2012). *Desarrollo de Cultura Investigativa en el Aula*. Lima: IPP.
- Upegui, M. E. M., Velásquez, M. A. F., Ríos, M. A. M., Trujillo, V. L. B., & Salazar, D. A. R. (2009). *Desarrollo de las habilidades comunicativas en la escuela nueva*. *Revista Educación y Pedagogía*, 21(55), 189-210.
- Vela, Gabriel. (2017). *Teorías implícitas para el liderazgo pedagógico en directores de CEBA de Arequipa Estudio de casos (tesis doctoral)*. Arequipa: UNSA.
- Viviane Robinson y otros. (2008). *The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Zubiría, J. D. (2005). *Competencias argumentativas*. Bogotá, Colombia: Magisterio.

## APÉNDICES

### APÉNDICE 1 Evidencias de acciones ejecutadas



La investigación la sustentan delante de sus compañeros



Cada estudiante expone y dialoga con el jurado su trabajo de investigación



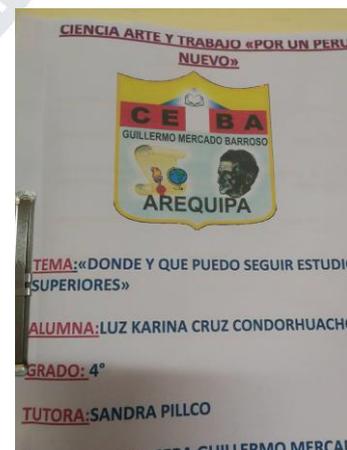
Desarrollan capacidades comunicativas usando TIC



El jurado docente dialoga con cada estudiante para que sepan argumentar



La graduación ha permitido que integren capacidades comunicativas y argumentativas



Cada estudiante presenta un trabajo que es asesorado por sus docentes

**APÉNDICE 2**  
**Memoria sobre la elaboración del informe de Buena Práctica**

CEBA GUILLERMO MERCADO BARROSO				
<b>FICHA DE EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LA GRADUACIÓN - 2017</b>				
Nombre del PROFESOR (a)				
Nombre del estudiante: _____				
CATEGORÍA	4	3	2	1
Dominio del contenido	Demuestra un completo entendimiento del tema encargado	Demuestra un buen entendimiento del tema.	Demuestra un buen entendimiento de partes del tema.	No parece entender muy bien el tema.
Expone claramente	Habla claramente y distintivamente todo (100-95%) el tiempo y no tiene mala exposición	Habla claramente y distintivamente todo (100-95%) el tiempo, pero con una mala exposición	Habla claramente y distintivamente la mayor parte (94-85%) del tiempo. No tiene mala exposición	A menudo habla entre dientes o no se le puede entender o tiene mala exposición
Dominio personal	Tiene buena postura, se ve relajado y seguro de sí mismo. Establece contacto visual con todos durante la presentación.	Tiene buena postura y establece contacto visual con todos en el aula durante la presentación	Algunas veces tiene buena postura y establece contacto visual.	Tiene mala postura y/o no mira a las personas durante la presentación
Argumentación en el diálogo	El estudiante puede con precisión contestar casi todas las preguntas planteadas sobre el tema	El estudiante puede con precisión contestar la mayoría de las preguntas planteadas sobre el tema	El estudiante puede con precisión contestar unas pocas preguntas planteadas sobre el tema	El estudiante no puede contestar las preguntas planteadas sobre el tema
Fecha: Oct 24, 2017				

PROYECTO "DESARROLLO DE CAPACIDADES COMUNICATIVAS AL CONCLUIR EL CICLO AVANZADO EN EL CEBA GUILLERMO MERCADO BARROSO" 2017

FICHA DE ASESORÍA AL ESTUDIANTE

Profesor asesor	
Estudiante asesorado	
Tema encargado	

Nota: Profesor sírvase verificar que el estudiante que asesora cumpla con presentar todos los siguientes aspectos antes de su graduación 2017. Muchas gracias.

N°	Indicador	Cumple	No cumple
1	Tiene carátula con los datos completos: nombre del CEBA, título de su trabajo, nombres del estudiante, otros.		
2	Tiene un resumen de todo el trabajo en una página.		
3	Presente el índice general de la monografía: títulos y subtítulos indicando las páginas.		
4	La información que presenta es confiable o verdadera.		
5	Presenta gráficos o imágenes que ilustran su trabajo		
6	Ha respetado la ortografía		
7	La redacción sigue las reglas básicas: párrafos claros, no muy extensos, justificación.		
8	Presente conclusiones del trabajo		
9	Presenta la bibliografía al final correctamente como el autor, título, editorial, país, año o URL. (no al plagio)		
10	La información que presenta es útil e importante: se nota que ha seleccionado la información y no copiado por copiar.		
11	Conoce lo que va exponer: no a solo a leer lo que proyectará.		
12	Analizó críticamente la información seleccionada		
13	La información de las diapositivas o material de ayuda es claro. No contiene mucha información o puro texto.		
14	Las diapositivas o material contienen información útil para la vida de los estudiantes del CEBA.		
15	Conoce el contenido de todas las diapositivas o el material por lo que no solo le limitará a leer.		
16	Ha ensayado antes de la exposición		
17	Conoce que la exposición de su trabajo dura 10 minutos		
18	Conoce que va a dialogar argumentando con el jurado		
19	Sabe cómo debe venir vestido la fecha indicada		
20	Tiene tres carpetas o folder para cada jurado		

NOTA: El estudiante debe cumplir con la mayoría de los indicadores antes de pasar a la graduación.



CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA  
4922 "GUILLERMO MERCADO BARROSO"

Ciencia, Arte y Trabajo: por un Perú Nuevo

HOJA DE EVALUACIÓN - GRADUACIÓN - 2016

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CALIFICACION				NOTA FINAL	DOCENTE JURADO (Nombres y firma)
		Posee información actualizada y veraz	Expone usando bien los recursos	Evidencia dominio de aprendizajes básicos	Posee capacidades argumentativas		
1							
2							
3							
4							
5							

## Ciencia, Arte y Trabajo: por un Perú Nuevo

CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA 40028 "GUILLERMO MERCADO BARRIOSO" URB. APURIMAC ALTO SELVA ALEGRE AREQUIPA - PERÚ

### PROYECTO "GRADUACIÓN DE LA PROMOCIÓN QUE EGRESA DE SECUNDARIA/CICLO AVANZADO": ENCUESTA PARA DOCENTES

Nota: Mucho le agradeceré llenar la presente encuesta sobre el proyecto del CEBA la misma que forma parte del encargo del Ministerio. Escriba con letra legible. Muchas gracias.

#### I. DATOS PERSONALES

1.1. Nombres y apellidos: ..... 1.2. Especialidad: ..... 1.3. Años en el CEBA: .....

#### II. APRECIACIONES GENERALES

Lo que más creo han aprendido los estudiantes del CEBA con la graduación es:

La principal relación que tiene el proyecto de graduación con el PEI y PAT del CEBA es:

#### III. APRECIACIONES. De cada aspecto escriba logros, dificultades y sugerencias. Escriba con letra legible.

Aspecto del proyecto	Principales LOGROS O VENTAJAS que creo se han alcanzado	Principales DIFICULTADES que creo han existido	Principales SUGERENCIAS para otros años
1. Forma cómo se encargó el tema a investigar			
2. El mes y días del año en que se graduó			
3. El tiempo de duración de cada estudiante			
4. La preparación de cada estudiante del tema de investigación			

