



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**GESTIÓN CURRICULAR PARA MEJORAR LA
COMPRENSIÓN LECTORA EN EL CEBA TITO CUSI
YUPANQUI**

**Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda
Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico**

SEGUNDO WILSON CABRERA GARCÍA

**Asesor:
Braulio Tello Flores**

**Lima - Perú
2018**

Índice

Resumen	
Introducción	4
Desarrollo	6
Identificación del problema	6
Contextualización del problema	6
Descripción y formulación del problema	8
Análisis y resultados del diagnóstico	12
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	12
Alternativa de solución del problema identificado	14
Referentes conceptuales y de experiencias anteriores	18
Referentes conceptuales frente a la alternativas priorizadas	18
Aportes de experiencias realizadas sobre el tema	22
Propuesta de implementación y monitoreo del Plan de Acción	26
Conclusión	35
Referencias	36
Anexos	37

Resumen

La presente investigación tiene como propósito proponer y ejecutar un plan de actividades diseñadas desde la Gestión Educativa, para mejorar los niveles de comprensión lectora en los estudiantes del Centro de Educación Básica Alternativa "TITO CUSI YUPANQUI" de la provincia de San Ignacio. Para ello se ha realizado previamente un diagnóstico de los problemas que se suscitan en la educación de nuestro país y de manera especial en nuestra I.E. aplicando un instrumento de recolección de datos (encuesta) entre todos los docentes y los estudiantes, teniendo como resultados que estos últimos se ubican en el nivel literal y un porcentaje minoritario que avanza al nivel de inferir. Los módulos de trabajo teórico de nuestra especialidad, nos dan un acertado referente teórico para el desarrollo de nuestra investigación. Entonces se ha logrado determinar que la gestión tiene escasa intervención para solucionar el problema, es por ello que concluimos que: con trabajo en equipo, priorizando talleres de capacitación pedagógico – didáctico y teniendo en cuenta el seguimiento a los compromisos del monitoreo, se puede optimizar la gestión educativa para mejorar los niveles de comprensión lectora y mejorar los aprendizajes educativos de los estudiantes.

Introducción

El Plan de Acción expuesto denominado: Plan de actividades en la Gestión Educativa para mejorar la comprensión lectora en el Centro de Educación Básica Alternativa “TITO CUSI YUPANQUI” – San Ignacio, nos muestra la necesidad de tomar acciones desde la gestión para solucionar uno de los muchos problemas de la que adolece nuestro sistema educativo, que los teóricos le llaman el problema de los aprendizajes, pero ello enfocado desde la escasa comprensión de lo que nuestros estudiantes leen, si éstos no asimilan ni decodifican o interpretan lo que leen, poco o nada servirá para tener logros en los aprendizajes e todas las áreas, esta situación es lo que en este momento nos preocupa.

Frente a este problema, podemos sólo analizar sus causas y dejar que el tiempo se encargue de profundizarlo, o ilusamente pensar que en otro momento se solucionaría ello, los docentes y toda la comunidad educativa somos parte de este problema, si esto es nuestro, también la solución es parte de nosotros, por lo tanto es nuestro deber tomar medidas y acciones para su solución, que no sería a corto plazo, esto es todo un proceso que demanda del compromiso de todos. Entonces si somos problema, también somos solución.

Preguntados diez docentes y una muestra considerable de estudiantes para determinar y priorizar el problema urgente a solucionar se concluye que es el de mejorar los calificativos de nuestros alumnos y más específico aún, los estudiantes sienten la necesidad entender lo que leen para poder desarrollar y empoderarse de los conocimientos de las siete áreas de nuestro currículo. Esto justifica en cuanto se necesita tener un diagnóstico real y objetivo de nuestra problemática.

Todas las investigaciones y experiencias investigadas, concluyen que este problema no se soluciona desde la intervención sola o parcelada de los docentes del área de comunicación o de aquellos que se inclinan por la investigación educativa, definitivamente no. Es un problema que se aborda en colectivo y hoy desde la visión de un Liderazgo Pedagógico comprometida con el quehacer esencial de la educación que es que nuestros alumnos aprendan y en nuestra modalidad, lograr que la educación le sirva al estudiante a tener conocimientos para ser eficiente en su contexto. Si ello se logra entonces la educación habría sido significaba, caso contrario solo seríamos uno más de la rutina de enseñar. Por ello es necesario generar un cambio primero internamente. Al respecto, Guerrero, Gagurevich y Caveró (2017) plantean “creemos entonces en el cambio de la escuela desde la misma escuela, donde el cambio es promovido por el liderazgo pedagógico del directivo, se sostiene en un liderazgo distribuido y en una comunidad educativa que aprende de manera permanente” (p. 2).

Proponemos entonces el presente plan de actividades, que consta de cinco marcadas partes: La primera referida al contexto en que se genera el problema para definirlo, formularlo, analizar resultados y alinear sus alternativas de solución; en la segunda parte nos encargamos de alinear las alternativas de solución al problema definido, la tercera parte es, qué sustento teórico refuerzan a estas alternativas, a ello le hemos llamado los referentes conceptuales y qué experiencias anteriores fortalecen a estas alternativas; en un cuarto acápite enfocamos la propuesta de implementación y de monitoreo del plan de acción y finalmente con las conclusiones, referencias y los anexos; todo ello enfocado desde la Gestión Educativa con la única intención de contribuir a mejores aprendizajes, mejores alumnos y en consecuencia una patria mejor.

Desarrollo

Identificación del problema

El problema está referido sobre las:

Escasas acciones de gestión para elevar los niveles de comprensión lectora en los Estudiantes del Centro de Educación Básica Alternativa Tito Cusi Yupanqui

Contextualización del problema

El Centro de Educación Básica Alternativa “TITO CUSI YUPANQUI” es parte de la modalidad de Educación Básica Alternativa de nuestra patria y uno de los dos Centros de Educación Básica Alternativa públicos de nuestra provincia fronteriza de San Ignacio, tiene los siguientes aspectos relevantes:

El Centro de Educación Básica alternativa brinda un servicio educativo a estudiantes que son responsables de su manutención, los docentes que laboran en la IE, cuentan ya con una vasta experiencia en el manejo de la modalidad y ésta se constituye como una alternativa a estudiantes que interrumpieron la continuidad de la Educación Básica ya que brindamos servicio en dos formas de atención: Presencial y semi presencial y donde las circunstancias lo requiera se puede implementar periféricos adscritos a al Centro de Educación Básica Alternativa referencial.

El ciclo avanzado (Educación Secundaria) se hace en cuatro grados y en función a la interrupción (dos años como mínimo) se puede tomar una evaluación de ubicación de grado al estudiante en el grado inmediato superior. Los grados de la Educación Básica Alternativa son equivalentes a los grados que se hace en la Educación Básica Regular.

Es en este contexto donde encontramos los múltiples problemas que adolece nuestra educación en general y de manera especial los relacionados con el logro de los aprendizajes como el que hemos detallado en el presente plan

Nuestro Centro se ubica en la ciudad y Provincia fronteriza de San Ignacio, Región de Cajamarca. Su creación –no se cuenta con documentos en archivos- se remonta a mediados de la Década del '60, gracias al esfuerzo por generar pueblos cultos, en que se empeñaron la orden religiosa de sacerdotes Jesuitas afincados en nuestra provincia. Ya en 1968 el Reverendo José María Gil Rubio S.J lidera el funcionamiento como Director Encargado del “Colegio Particular Nocturno: Tito Cusi Yupanqui”, en mérito a la autorización que expedía la Primera Región de Educación – Chiclayo – Lambayeque (Organismo descentralizado del MED, a la que pertenecían las provincias de Jaén y San Ignacio), el mencionado documento es la: *Resolución Directoral N°:2893, del 19 de julio de 1968.*

Y desde el año 2005, los colegios de Educación de Adultos, pasan a una fase de conversión con R.M. N°: 0542 – 2005 y nuestra I.E asume este proceso a partir del 2007 finalizando el año 2010. En el año 2009, con Resolución Directoral Regional N°: 2352- 2009 – ED – CAJ. Se le encarga las funciones de Director del Centro de Educación Básica Alternativa al Prof. Javier Enrique Vásquez Vargas. Sucede que esta resolución no se hizo efectiva en el cargo. Por razones administrativas de la Unidad Ejecutora de San Ignacio, entonces ha permanecido como Sub Dirección hasta la fecha. En el año 2014, se produce el concurso para designación de cargos directivos de las I.E, en el marco de la implementación de la Ley de Reforma Magisterial que ya establece ciertos parámetros y un perfil concordante a ésta, y que el nuevo directivo dé muestras de orientarse a ser líder pedagógico, que sea capaz de trabajar en equipo, tener empatía y en mérito a ello, asume con la Sub Dirección el Prof. Segundo Wilson Cabrera García.

Contamos con infraestructura propia y compartida con la modalidad Educación Básica Regular del mismo nombre, ésta, por el tiempo de su construcción ya está colapsada, se necesita una infraestructura con equipamiento que atienda a la modalidad en sus necesidades de hacer atractiva la educación al estudiante

Nuestro Centro de Educación Básica Alternativa, es una institución con Gestión de Acción Conjunta o privada por convenio, liderada por las Religiosas de la congregación “San José de Tarbes” y por razones de conversión en la modalidad, el 2010 el Ministerio de Educación solo le ha reconocido como cargo jerárquico Sub Dirección.

Las características de nuestros estudiantes, (como lo mencionamos en líneas arriba), son de múltiples problemas. Quizá los excluidos de la Educación Básica Regular, y que éstos, al no sentirse comprendidos, migran a buscar cobijo en nuestra modalidad, pero tenemos la convicción que a cinco años nuestro Centro de Educación Básica Alternativa, será una Institución que brinde al estudiante una Educación para la vida, que este joven sienta que lo que esta Institución le brinde le va a servir no solo para ayudarse en su manutención, sino para identificarse como humano y haberse librado de una ignorancia que lo oprimía. Así la escuela le será muy atractiva, que el alumno encuentre en su Centro su taller de aprendizaje en un oficio que a futuro le sea también su sustento.

Si me preguntarán ¿Cómo quisiera que sea mi escuela, mi Centro de Educación Básica Alternativa a mediano plazo? De corazón diría: quiero que sea el centro constructor de mentes nuevas, de almas libres, y constructora de conciencias contestatarias a todo régimen que quiera oprimir libertades. Este nuestro Centro de Educación Básica Alternativa ha de ser el espacio donde se vea que el conocimiento tiene presencia dialéctica, para que el estudiante se construya un mundo nuevo.

Descripción y formulación del problema.

Al remitirnos a consolidado de calificativos de los estudiantes que se registra en las actas de evaluación y durante los tres últimos años, se puede determinar con mucha claridad, que los estudiantes, en un porcentaje mayoritario se ubican en el nivel en proceso en el área de comunicación, si profundizamos la investigación y a juicio de los docentes, se determina que, los estudiantes escasamente comprenden lo que leen, esto redundando negativamente en la comprensión y asimilación de los aprendizajes de las demás áreas, pues, a causa de no comprender lo que se lee, poco se podrá desarrollar las capacidades que éstas exigen desarrollar a los estudiantes.

Los aprendizajes también se gestionan, esto es, implementar un conjunto de acciones, previa planificación, que permitan mejorar los aprendizajes y el directivo qué función debe cumplir, sólo brindar las orientaciones y herramientas necesarias para la mejora de los aprendizajes. Entonces, qué ocurrió en ello, el problema es que hubo: “Escasas acciones de gestión para elevar los niveles de comprensión lectora en los Estudiantes del Centro de Educación Básica Alternativa T.C.Y”;

Habiendo delimitado ya nuestro problema, postulamos que las causas a ello son:

Limitada orientación por parte del equipo directivo al uso de estrategias pedagógicas y didácticas que conlleven a mejorar los niveles de comprensión lectora. No se genera una práctica en que el directivo deba orientar al docente, donde este hace uso o uso adecuado de estrategias para la mejor comprensión de lo que el estudiante lee

Escaso cumplimiento de los compromisos asumidos por parte del docente después del acompañamiento. Si bien se establece el monitoreo, el docente se propone compromisos, pero estos no tienen el debido seguimiento para verificar si se han cumplido a lo que un tiempo se comprometieron efectuar.

Escasa disponibilidad de los docentes a planificar en equipo actividades de comprensión lectora. Aún es difícil superar el mal hábito de planificar o enfrentar las acciones pedagógicas no en equipo, por múltiples razones, quizá la principal sea el egoísmo por compartir mis experiencias o el cierto temor a que descubran mis limitaciones. Es tiempo de cambiar.

Una vez fijadas las causas que originan el problema, es necesario determinar cuáles fueron los principales criterios para determinar por qué éste era el más importante, aquí algunas de las razones:

Cada acción que se promueva en las I.E han de ser en pro de la mejora de los aprendizajes y nuestros estudiantes tienen muchas limitaciones en comprender lo que leen, se evidencia esto en las dificultades que tienen para resolver evaluaciones de otras áreas (que no sea comunicación) a causa de no comprender los reactivos de lo que se está evaluando.

En consenso, con todos los docentes se ha priorizado un problema alineado con los aprendizajes y éste resulta ser, las limitaciones que tienen nuestros estudiantes para comprender lo que leen

¿Qué va a ocurrir si no atendemos con celeridad esta demanda objetiva que tiene nuestro Centro de Educación Básica Alternativa? Pues se puede anticipar que, si el directivo asume un pasivismo cómplice de la rutina dejar hacer, dejar pasar y no ejerce cierto control, menos brinda las orientaciones necesarias para que el docente aplique o guíe didácticamente los estudiantes, pues sólo se recaerá en: Improvisadas acciones a motivar el interés por leer

Si el docente percibe en su directivo un pasivismo en los procesos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, muy a pesar de haber establecido compromisos de superar limitaciones encontradas, pues, se evidenciará un desinterés de los docentes por implementar recomendaciones en el acompañamiento pedagógico.

Hasta el momento el docente ha trabajado de manera parcelada y sectaria, aún no concibe que el trabajo en equipo es una herramienta fabulosa para alcanzar mejores logros, entonces sucede que hay un escaso involucramiento de docentes a planificar en equipo actividades para incentivar el interés a leer.

¿Esta realidad puede cambiar? Sí, a corto plazo la implementación de un conjunto de actividades y la ejecución de un plan consensuado con los docentes, ayudará notablemente a mejorar la escasa comprensión lectora de los estudiantes. Superado ello es previsible que los estudiantes superarán con creces las limitaciones que tienen para entender los campos temáticos de otras áreas y obviamente tendríamos estudiantes con mejor capacidad de análisis y pensamiento crítico creativo, entonces haremos: “la pedagogía del oprimido”, “aquella que debe ser elaborada con él y no para él, en tanto hombres o pueblos en lucha permanente de la recuperación de su humanidad. Pedagogía que haga de la opresión y sus causas el objeto de reflexión de los oprimidos, de lo que resultará el compromiso necesario para su lucha por su liberación, en la cual esta pedagogía se hará y rehará” (Freire Paulo, 1969 p. 31)

Si no tomamos acciones, enmendamos faltas y no solucionamos este problema, que sí está en nuestras manos, solo nos quedaría la suerte de resignarnos a mirar cómo nuestros estudiantes seguirían relegados de las oportunidades que el conocimiento brinda hoy a los jóvenes sobresalientes.

Análisis y resultados del diagnóstico

Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.

En un primer momento se determinó, que el problema urgente a resolver en el CEBA sería: Limitada comprensión de lectura en los ciclos inicial, intermedio y avanzado de los estudiantes del CEBA “T.C.Y”, teniendo en cuenta los resultados de análisis de los

calificativos de los tres últimos años evidenciadas en las actas de evaluación. Si profundizamos el análisis de este problema se puede determinar y virar el contenido del problema a “Escasas acciones de gestión para elevar los niveles de comprensión lectora en los Estudiantes del CEBA T.C.Y”.

Podríamos cambiar la orientación del problema a solucionar, pero el contexto no varía, porque ambos se desenvuelven en la misma realidad. Si bien, el logro de los aprendizajes –que no se alcanza el nivel destacado- en todas las I.E de nuestra patria es un problema central de todo el proceso de E –A, pero, a esto se suman algunas causas, que también son problemas, una de ellas (y de seguro la no menos importante) es: Los escasos hábitos de lectura que tienen nuestros estudiantes. Este problema genera la no comprensión de lo que se lee, análisis incorrectos de situaciones problemáticas, poca prestancia para solucionar problemas de la vida diaria y obviamente no se generan aprendizajes óptimos, en concreto dos causas ineludibles generan este problema: La ausencia de un plan lector y escasos hábitos de lectura.

Determinado el problema, que es también el de muchas I.E, es necesario alinearlos teniendo en cuenta el punto de vista de la gestión ¿qué estamos haciendo como directivo para solucionarlo? ¿Qué acciones concretas se plantean desde el punto de vista de la gestión para en un determinado plazo solucionar ello? No basta con decir, que nuestros alumnos no comprenden lo que leen, es más prometedor encarar el problema con las medidas a tomar como directivo, analizando de manera franca éste en equipo tomar medidas con acciones previamente planificadas.

Si el problema está íntimamente relacionado a la gestión, porque a es a partir de allí en que tendríamos que doblar esfuerzos para solucionarlo, es necesario reconocer que las causas al problema determinado se generan cuando:

El directivo no encabeza ni direcciona las acciones para solucionar el problema priorizado, Solo cuando un directivo se ha empoderado de éste tendrá las luces necesarias para orientar a todos los docentes y comunidad educativa con la aplicación de estrategias didácticas para que se apliquen en el aula o en los espacios requeridos para tener una más y mejor comprensión de lo que se lee.

No se monitorea la práctica pedagógica del docente, si se avanzara en este este proceso el maestro va a comprometerse a mejorar la práctica de la cual ha tenido limitaciones, incluso si es que se hayan cometido algunos errores que no redundan positivamente en el aprendizaje de los estudiantes. Hechas las observaciones determinadas, el directivo ha brindado las orientaciones necesarias, el docente tiene el deber de superar y levantar estas observaciones, tiene que dar muestras de que su compromiso que él mismo firmó lo va a cumplir

Hasta hoy, como que se ha constituido una cultura de trabajar parceladamente, es decir, si bien se conoce el problema principal en la I.E, pero prefiero hacer solo lo mío o mejor no hago nada, en el caso extremo, como docente dejo que el directivo sea quién solo, planifique medidas, las ejecute y la evalúe, no me involucro en ser parte de equipo para solucionar problemas, aún no se asimila que ser parte de la solución de los problemas es más provechoso para el bienestar de la I.E y de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, se cumpliría entonces: Si no soy parte de la solución, me convierto en problema y lo que se desea para las I,E es que se solucionen los problemas que en su seno se encuentran.

En este contexto y causas determinadas, se establece que, para solucionar el problema, es necesario que éste se relacione directamente con los dos dominios del Marco del Buen Desempeño del Directivo:

➤ Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Quizá este dominio sea el pionero, del cual el directivo tiene que asegurar al docente y a la comunidad educativa las condiciones más óptimas para gestionar los aprendizajes y que éstos se produzcan no improvisados si no que son previamente planificados. En educación los aprendizajes no se producen por un acto casual ni de azar si no que mantiene su condición de un proceso sistemático y en el Centro de Educación Básica Alternativa con más razón, éstos son concebidos por una programación que el estudiante sepa le van a ser útiles para desenvolverse con eficiencia en la vida, es decir que haga al estudiante competente; entonces esta gestión de las condiciones harán obligatoriamente que “directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática (...) y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa” (Minedu, 2014) P. 359

➤ Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. El directivo no solo tiene que parecer ser, sino que debe saber ser líder pedagógico, porque sabrá orientar a los docentes a una cada vez mejor y correcta práctica pedagógica, que éste haga uso adecuado de los procesos pedagógicos, pues la tendencia de hoy y quizá de los tiempos futuros en la práctica pedagógica será siempre la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes

Pero que estos dominios, solos estarían acéfalos y resultarían insignificantes en cuanto no aterricen a acciones que orienten su concreción; por ello es necesario alinearlos a referentes de un actuar y aquí funcionan los compromisos de desempeño, que a la letra orientan:

EL Compromiso 1, referido al Progreso Anual de los Aprendizajes de todas y todos los Estudiantes de la IE. Pues garantizando condiciones óptimas para la mejora de los aprendizajes y con una adecuada orientación a los docentes sobre los procesos pedagógicos, orientarán a este compromiso a tener cada vez más una concreción real de aprendizajes significativos, aunque suene a utopía de todos y todas, pero este es el reto.

Compromiso 2, Retención anual de los estudiantes en la IE, que las dimensiones antes indicadas sirvan para que nuestros estudiantes encuentren sentido a la educación, y no deserten, en el Centro de Educación Básica Alternativa cuándo un alumno abandona las aulas, es generalmente cuando siente que la educación poco le ayuda, pues la califica de insignificante y luego deja de estudiar.

Compromiso 3, Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución. El cumplir efectivamente la calendarización es un deber moral de docentes y directivos, pues nuestro trabajo nos tiene que llevar a generarnos un acto consciente de compromiso con nuestros estudiantes, pues a ellos nos debemos y cumplir la calendarización es cumplir con sus aprendizajes.

Compromiso 4, Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, Es en el desarrollo de este compromiso en que la información recogida sobre el cumplimiento del deber del docente y su accionar en que se podrán visualizar las limitaciones de éste y que la acuciosidad del directivo permitirán orientar para que se garantice una real mejora de los aprendizajes.

Compromiso 5, Gestión de la convivencia escolar de la IE. La experiencia de estar en la escuela tiene que ser un espacio de aprender a convivir con nuestros pares, que el estudiante se prepare no solo para tener más y mejores conocimientos sino que vaya paulatinamente aprendiendo a ejercer su ciudadanía en una convivencia asocial armoniosa entre los suyos dentro de la institución, aquí aprenderá a ser parte de otras instituciones como el Comité de Participación Estudiantil, los comités de aula, etc. Rescatamos en la convivencia docente la formación de comunidad magisterial como una expresión de ayuda social y de integración interna casi de índole familiar y en toda la Institución Educativa la formación de equipos de trabajo denominados Niveles, con la finalidad no solo de garantizar la buena gestión de una convivencia institucional sino de dar muestras a los estudiantes que sí se puede convivir en colectivo.

Análisis y resultados del diagnóstico

Para fines del 2017, se elaboró un instrumento de recojo de información a los docentes, si bien tienen reactivos con respuestas de carácter cerradas, pero que están seleccionados de manera muy sencillas con gran significado para determinar el nivel clima institucional, cómo fortalecerlo o mejorarlo y cómo podemos enfrentar y solucionar el problema líneas

arriba indicado, atendiendo al postulado que, el clima institucional también es un factor - que si bien no determina, pero que es - muy influyente para logro de los aprendizajes.

Buscamos determinar su libre y voluntaria opinión sobre cómo se desenvuelve el clima institucional, qué les incomoda o qué creen que debemos mejorar en el Centro de Educación Básica Alternativa, para orientarnos todos a un solo y fin común: el bienestar de nuestros estudiantes y la mejora de sus resultados en el logro de sus aprendizajes. Para ello sus respuestas las organizamos en cinco categorías que nos retratan su pensar y expresión, previamente alineadas en lo que a continuación postulamos: “Esto significa no solo diseñar estrategias que fortalecen las buenas relaciones humanas, sino cumplir los compromisos asumidos con estas estrategias, de evidenciarse algún conflicto no existe mejor receta que el diálogo como estrategia para la gestión de conflictos, sabido es, que para ser institución el trabajo se desenvuelve en equipo, solos caminaremos sin norte, entonces urge la necesidad de fomentar las estrategias en organización de equipos para fortalecer el clima institucional”.

Es necesario redundar cuantas veces sea necesario en fomentar las estrategias para organizar el trabajo de equipo y mantener una buena convivencia institucional para solución de controversias en la I.E, así se podrá alinear el trabajo de planificación en función a las normas Educativas y fomentar el trabajo de equipo y la priorización de gastos para la obtención de equipos además estas estrategias servirán de base para implementar y ejecutar el plan lector en el Centro de Educación Básica Alternativa “Tito Cusi .Yupanqui”.

Si lo anterior sirve como premisa, es necesario entonces sustentar las conclusiones a las que arribamos después de la aplicación de este instrumento y el análisis de sus resultados.

El clima institucional influye en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, y consideramos que el trato sectorio de los problemas institucionales, los profundiza, poco ayuda a su solución. Es necesario, formar equipos de trabajo priorizando el diálogo como el mejor instrumento para solucionar controversias y entredichos en pro de la mejora del clima institucional.

De la variedad de problemas que están en el Centro de Educación Básica Alternativa, se ha priorizado el problema que tienen nuestros estudiantes para comprender lo que leen, problema que se abordará teniendo en cuenta el accionar de la dirección.

Post aplicación al instrumento de recojo de información, que se hizo con la finalidad de determinar en general dos cosas: cómo enfrentamos el problema de los aprendizajes y cómo fortalecer o mejorar el clima institucional; ya podemos hacer el balance y referir las siguientes conclusiones, a la luz de los resultados:

Si el clima Institucional en el Centro de Educación Básica Alternativa estaría resquebrajado, el logro de los aprendizajes, no serían los más óptimos, pues éste tiene incidencia directa. El dirigir una IE es un trabajo de equipo, no se puede, ni se es todo solo, el equipo directivo, tiene que dar muestra de ello, que el trabajo colectivo, brinda mejores resultados en la gestión, pues en toda gestión se prioriza el diálogo que debe primar en todo. Tratar impositivamente las cosas, solo conduce a un despreciable acto de verticalidad, pues con el diálogo, nos miraremos en un clima de horizontalidad.

Se ha determinado que el no comprender lo que se lee, es un problema para entender el resto de áreas y por ende redundante en la mejora de los aprendizajes y como una de las medidas a tomar para solucionar este problema es implementar el plan lector en el Centro de Educación Básica Alternativa, ayudaría a menguar el problema de los aprendizajes.

De los múltiples problemas que tiene la I.E, todos los integrantes de la comunidad educativa tenemos cierta cuota de responsabilidad y su solución será con la intervención de todos.

Si bien las normas del Minedu, orientan el proceso educativo de cada año, pero es la disponibilidad del equipo directivo con toda la comunidad para cristalizar estas normas emanadas de nuestro ente rector.

El problema priorizado, tiene que obligatoriamente estar ligado al accionar de la gestión del directivo y a las acciones que éste planifique con toda la comunidad educativa para darle solución.

Alternativa de solución del problema identificado

Las alternativas propuestas en el presente Plan de Acción, están íntimamente relacionadas a los Procesos de Gestión Escolar, aclarando que, no es que los procesos consuman a cada una de las alternativas, sucede que tienen interdependencia, no se puede establecer aquí una jerarquía, y su relación sería de la siguiente manera:

Alternativa 1. Talleres de capacitación pedagógica para promover el uso de estrategias pedagógicas y didácticas que conlleven a la mejora de los niveles de comprensión lectora. Porque necesitamos fomentar el desarrollo de capacidades pedagógicas de todos los docentes para llegar mejor a nuestros estudiantes, esta acción se puede hacer en círculos de interaprendizajes, trabajo colegiado, o con la conferencia de docentes especializados. Habríamos solucionado así la causa que refiere: Limitada orientación por parte del equipo directivo al uso de estrategias pedagógicas y didácticas que conlleven a mejorar los niveles de comprensión lectora. Se relaciona con los siguientes ejes de Procesos de Gestión Escolar:

En PE: Dirección y Liderazgo, PE01: Desarrollar planeamiento Institucional. (PE01.3 Formular el PAT). Porque el quehacer educativo en sus fundamentos de Gestión, no admite improvisaciones, cada una de sus actividades tiene que constar en un Plan, adecuadamente calendarizado

PE. 02: Gestionar relaciones Interinstitucionales y comunitarias (PE02.1 Articular proyectos y programas). Porque el producto de los talleres que han de desarrollarse en la I.E tienen que tener productos que se expresen en la articulación de talleres y programas que sirvan de soporte para la mejora de los aprendizajes.

PE. 03: Evaluar la gestión escolar (PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua). Cómo entenderíamos qué puntos de las diversas estrategias pedagógicas y didácticas previamente planificadas han de fortalecerse o han sido exitosas en su aplicación si no son evaluadas.

PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente (PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado). Toda acción que (como coloquialmente decimos) haya quedado floja, o se necesita hacer balances continuos de las actividades, estos se pueden debatir y afinarlos en trabajos colegiados, así se va fortaleciendo el trabajo docente.

PO04: Gestionar los aprendizajes (PO04.2: Reforzar los aprendizajes) que todos los talleres de desarrollo de capacidades sirvan para reforzar los aprendizajes de los estudiantes, solo así diremos que los talleres de capacitación como alternativa, han sido significativos.

PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS01: Administrar recursos humanos (PS01.3: Fortalecer capacidades). Que el objetivo de desarrollar talleres de capacitación dirigido a docentes para fomentar el desarrollo de capacidades didácticas y pedagógicas para mejorar los niveles de comprensión lectora, tenga como norte el fortalecimiento de capacidades.

Alternativa 2. Elaborar el programa de seguimiento a la práctica docente para el cumplimiento de las recomendaciones hechas después del MAE, porque es necesario que las observaciones, recomendaciones y compromisos que se hicieron durante el monitoreo y acompañamiento, tengan continuidad y se cumplan, para ello, es necesario diseñar una especie de control especificado en un programa, para que cuando se evalúe esta mejora de la práctica pedagógica, los resultados sean más objetivos incluso medibles. A esta estrategia podríamos llamarle: Un programa de seguimiento y control de compromisos.

Su relación con los ejes de Procesos de Gestión Escolar es de la siguiente manera:
PE: Dirección y Liderazgo. PE01: Desarrollar planeamiento Institucional. (PE01.3 Formular el PAT). El Plan Anual de Trabajo como un instrumento de gestión que recoge cada acción a desarrollar durante el año escolar y este programa de seguimiento (no de hostigamiento) ha de consignarse como una actividad complementaria pero igual de trascendente el Monitoreo y Acompañamiento.

PE02: Gestionar relaciones Interinstitucionales y comunitarias (PE02.1 Articular proyectos y programas). Este programa es una experiencia nueva en la I.E, por lo tanto también reúne las características de Proyecto o Programa en sí, como una buena práctica de complemento a la mejora de la práctica pedagógica.

PE03: Evaluar la gestión escolar (PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua), esta medida basada en el principio de toda acción que se haga en la I.E, ha de estar sujeta a balance y evaluación.

PO. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente (PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado). En este espacio se puede hacer el balance y evaluación del programa de seguimiento, ya que es la actividad concertada del accionar educativo.

PO04: Gestionar los aprendizajes (PO04.2: Reforzar los aprendizajes). Este programa de seguimiento no es una acción de control propiamente dicho, sino una acción complementaria al Monitoreo y acompañamiento, por lo tanto digna de garantizar en los aprendizajes un buen mecanismo de ayuda.

PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS01: Administrar recursos humanos (PS01.3: Fortalecer capacidades). Si la actividad, está dirigida a los docentes como un mecanismo de ayuda a mejorar la práctica pedagógica, entonces sí habría contribuido a fortalecer las capacidades.

Alternativa 3. Involucrar y designar responsabilidades a todos los docentes mediante el trabajo en equipo para motivar el interés y la disponibilidad. Si bien una parte del liderazgo pedagógico implica delegar responsabilidades, pero mejores resultados tendríamos si éstas serían asumidas por equipos, previamente diseñados en el PAT. Los equipos darán cuenta de sus acciones después de haber tenido todas las facilidades para cumplir con los objetivos propuestos y planificados anticipadamente. En conclusión esta

estrategia se resumiría en formar comisiones de trabajo (equipos de trabajo). Su relación con los ejes de Procesos de Gestión Escolar se alinearía así:

PE: Dirección y Liderazgo PE01: Desarrollar planeamiento Institucional. (PE01.3 Formular el PAT). En esta alternativa el PAT orientará el calendario de la actividad de cada uno de los equipos de trabajo y sus responsabilidades.

PE02: Gestionar relaciones Interinstitucionales y comunitarias (PE02.1 Articular proyectos y programas). Si la actividad de cada equipo es una experiencia nueva y exitosa, ésta tendrá característica de un proyecto que articulado a la práctica pedagógica contribuirá a la mejora de los aprendizajes.

PE03: Evaluar la gestión escolar (PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua), El quehacer de los equipos que han asumido responsabilidades, después de supuestamente haber hecho su tarea, se tiene que evaluar, toda actividad es capaz de ser valorada.

PO Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente (PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado). El trabajo colegiado, en esta alternativa, nos ha de servir para evaluar el trabajo en equipo incluso para formarlos y designar responsabilidades.

PO04: Gestionar los aprendizajes (PO04.2: Reforzar los aprendizajes), lo trabajado en los diferentes equipos, han de servir para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.

PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS01: Administrar recursos humanos (PS01.3: Fortalecer capacidades). Cada docente que ha trabajado en equipo, a medida que va desarrollando su trabajo y cumpliendo con sus responsabilidades, también en paralelo ha fortalecido sus capacidades.

Estas tres alternativas: Desarrollo de capacidades en talleres pedagógicos, Programa de seguimiento y control y el trabajo en equipo tendrán influencia directa en la solución del problema anteriormente descrito, puesto que atacamos a la raíz de este, es decir en el desarrollo del proceso escolar, con el protagonismo de los docentes y toda la comunidad educativa, obviamente liderada por el equipo directivo.

Referentes conceptuales y de experiencias anteriores

Referentes conceptuales frente a la alternativas priorizadas

Dimensión de Gestión Curricular: Desarrollo de capacidades mediante Talleres de capacitación docente sobre la aplicación de estrategias didácticas y metodológicas de análisis de textos que conlleven a la mejora de los niveles de comprensión lectora en los estudiantes.

Malpica (2013), citado por Ministerio de Educación del Perú (2017, p.70), sostiene que: Debemos afrontar varios retos para cambiar las dinámicas de las escuelas y gestionar el currículo en el sentido de lograr procesos de enseñanza que focalicen en los aprendizajes. Nos resulta obvio que el estado debe hacer su parte, pero los directivos pueden ir avanzando, y afianzar su liderazgo pedagógico atreviéndose a generar algunos cambios dentro de sus escuelas que lleven a:

Desarrollar una cultura docente más profesional. En esa línea no cualquier acción es válida para cambiar los hábitos docentes. Se deben fomentar actividades fundamentales –en teoría y en estudios- que no puedan entenderse como arbitrarias, que sean altamente participativas y que tengan un sentido de sistematización y no se entiendan como eventos aislados.

Es responsabilidad entonces, de todo líder pedagógico orientar las acciones a desarrollar en la escuela en pro de la mejora los aprendizajes, que la enseñanza como proceso capitalice este gran objetivo. Los talleres de capacitación que se ejecuten han de servir como parte de la formación continua de los docentes creando y forjando en ellos una cultura o práctica de sentirse y ser más profesional.

Que los cambios que se generan al interno de la escuela tengan como protagonistas a los docentes, liderados por su directivo, que es capaz de fomentar todo tipo de actividades participativas para tener como resultado más y mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

¿Pero qué niveles de comprensión lectora debemos considerar en nuestros estudiantes? Es necesario, se tenga mucha claridad, sobre los propósitos y objetivos a lograr, qué es lo que queremos alcanzar en nuestros estudiantes. Esta alternativa está planteada para que las estrategias didácticas y pedagógicas para la comprensión lectora se orienten a alcanzar los niveles clásicos y fundamentales de la asimilación en el buen leer.

Tal como, en 2017 lo plantea la Universidad Privada Telesup (UTP):

Encontramos tres niveles de comprensión que están vinculados a los procesos de pensamiento:

Literal: Se obtiene información de manera explícita. Recoge formas y contenidos explícitos del texto.

Inferencial - crítico: Establece relaciones entre lo que se lee y lo que el texto no dice explícitamente.

Analógico – crítico: Relaciona lo que se decodifica de manera directa del texto, con información tomada de otro lugar; ya sea la realidad misma, otro texto o algún contexto de cualquier época.

Conocidos estos niveles, ya es necesario plantearnos el reto, hasta qué nivel deben avanzar nuestros estudiantes, obviamente, la aplicación de ciertos tipos de instrumentos, mostrarán el nivel en el que se encuentran nuestros estudiantes, de este análisis reflexivo ya nos podemos ir planteando cierta meta; porque sabido es que en estos niveles, es como si se avanzara de un nivel concreto hasta desarrollar la capacidad de abstraer. Es necesario recalcar que en el nivel analógico crítico, el estudiante va a movilizar capacidades para utilizarlas en lecturas de mayor demanda cognitiva, aquí el estudiante hará deducciones e inferencias, porque se formulará hipótesis y si hace esto, con mucha más facilidad se atreverá a ensayar títulos a textos mucho más complejos.

No basta con conocer los niveles en la comprensión lectora; es necesario que el docente conozca y aplique estrategias didácticas y pedagógicas en su tarea de enseñar a comprender las lecturas. La frondosidad de teorías para justificar la utilización de la didáctica en la pedagogía, hace que quizás el docente sienta hasta cierto tipo de confusión; pero en el correcto uso de éstas herramientas teóricas éste habrá de tomar conciencia que “la didáctica de la lectura y la escritura se consolida como una experiencia de construcción social en medio de la interacción de los educandos y el docente, en el cual el lenguaje asume un rol de mediador”.(De la Hoz, Arrieta, Tafur y Medina, 2017, p.40).

La función del lenguaje en las diversas estrategias didácticas para entender lo que se lee, no solo se restringe a leer de manera repetitiva lo que el texto nos indica, si no que avanza a una categoría superior, pues será el medio, el enlace, o mejor aún el que relaciona de manera horizontal al docente con cada uno de sus estudiantes, quizá su herramienta a utilizar para este subliminal acto sean la escritura y la lectura, pero el resultado es la comprensión de lo que se está leyendo, comprendido esto hasta se podrá modificar ciertos elementos del contexto en que se desarrolla el estudiante.

Dimensión de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico: Elaborar un programa de seguimiento a la práctica docente para el cumplimiento de las recomendaciones hechas después del Monitoreo y Acompañamiento.

Esta acción que servirá para el desarrollo profesional y de mejora de la práctica del docente, no puede ni debe quedar acéfala, pues éste ha planteado sus compromisos de reforzar sus aciertos y de corregir sus limitaciones, pues el monitoreo será la acción que

recoja información válida, porque es en el sitio, bajo ciertas condiciones conocidas como indicadores, pero que esta “información debe ser neutral. El que recoge la información no interviene, solo registra. Esa información posteriormente se va a procesar y se va a analizar” (Ministerio de Educación del Perú, 2017, p.28).

Estos indicadores que constan en el instrumento con el que se recoge la información, tiene que ser necesariamente elaborada y consensuada con el docente a ser monitoreado, caso contrario, la acción se sentirá arbitraria y vertical, y una de las características de esta acción es que ha de ser profundamente democrática, por ello es que ha sido previamente planificada. Después de procesada y analizada esta información, el docente ha de conocer en un informe lo que se ha evidenciado.

En un segundo momento de este proceso se tendrá que hacer el acompañamiento, pues este proceso, también previamente planificado y hasta avisado, es aquí en que el docente ha de mirarse para sí y con sentido de realismo, pues, “a través del acompañamiento, el director hace una interpretación de los resultados del monitoreo y devuelve la información analizada de tal manera que permita que el docente pueda descubrir sus aspectos más iluminados” (Ministerio de Educación del Perú, 2017, p.41).

En esta segunda alternativa, el monitoreo ha de servir para hacer conocer al docente todo lo que se encontró en aula y en su práctica pedagógica, por ello es necesario que esto se convierta en una práctica de soporte técnico para que el docente hasta se autoproponga un compromiso de cambio, si esto sucede, esta práctica se habría convertido también en una acción de afecto.

Entonces la propuesta de elaborar un programa (obviamente muy sencillo y práctico) para verificar que el docente cumpla los compromisos que se ha propuesto durante el acompañamiento, ha de ser un acto de retroalimentación que tan necesaria es en este proceso, pues ésta: “Ya sea positiva o negativa, la finalidad de la retroalimentación es la transformación de las actitudes, voluntades y prácticas para mejorar la competencia y el desempeño del docente” (Ministerio de Educación del Perú, 2017, p. 52).

La retroalimentación en esta alternativa y fase será la que motive al docente a cumplir con sus compromisos que antes se ha propuesto, pues hará que sus espacios de desarrollo de su práctica se conviertan en espacios que despierten el placer de estar allí, claro está desde el punto de vista pedagógico, que enseñar a comprender lo que se lee, sea un arte de interrelación entre docente y estudiante.

Dimensión de Clima Institucional o Convivencia Escolar: Involucrar y designar responsabilidades a todos los docentes mediante el trabajo en equipo para motivar el interés y la disponibilidad.

Todas las medidas y actividades a realizar en la I.E, que han de ser previamente expresadas en el PAT. No han de ser asumidas como una muestra personalizada sino todo

lo contrario, serán acciones que se han de cumplir en equipo.

En referencia a ello, Leithwood *et al.* (2008), citado por Ministerio de Educación del Perú (2017, p.25), plantea: “Por su puesto la directora o el director, no trabajan ni deben trabajar solos. Gestionar una escuela es un trabajo en equipo. Por ello distribuir o delegar funciones es parte de lo que un líder pedagógico debe realizar en la escuela...”

Delegar responsabilidades, siempre ha demostrado ser una práctica democrática, en el sentido que se le ha respetado sus derechos a los integrantes de la comunidad educativa a formar parte de una gestión, el docente o el integrante de un equipo, no ha de sentirse excluido y al sentirse un ente integrado, sabrá que tiene el deber de rendir cuentas de sus acciones y algo muy esencial en el trabajo en equipo, es que los aprendizajes serán mayores cuando el estudiante perciba de que en su I.E el trabajo es compartido. A esto se le conoce como una Participación democrática que es. “Una participación que constituye una experiencia y un ejercicio de ciudadanía, en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad tienen también deberes que cumplir como agentes del bien común” (Ministerio de Educación del Perú, 2017, p. 14).

Esta participación tiene que ser promovida por el directivo, pues no siempre la institución está integrada por personas proactivas, dado el comportamiento humano, algo importante en este tipo de participación es que el directivo, predica con el ejemplo, él tiene que encabezar algunas de las comisiones y además de ello implícitamente dirigir todo el trabajo en equipo, sin tener que interferir o querer tener una injerencia negligente en el resto de equipos.

En esta buena práctica de delegar responsabilidades y de fomentar el trabajo participativo y democrático, es necesario no caer en el democratismo, pues, “no significa que todos decidan todo o que todo se decida por mayoría como si no existiera autoridad y responsabilidades diferenciadas...” (Ministerio de Educación del Perú, 2017, p. 48).

En este caso se tienen que deslindar responsabilidades para no vulnerar la autoridad de quienes jerárquicamente ocupan un sitio de la administración con más responsabilidad en el cargo, si sucediese ello, la anarquía habría devorado el trabajo en equipo. El ejemplo que retrata esto es que los estudiantes no pueden decidir por mayoría la hora de ingreso al colegio irrumpiendo el horario de jornada pedagógica o duplicar el tiempo de duración del recreo, o los docentes no pueden decidir por mayoría, cuantos días se tomarán libre por su onomástico.

Aportes de experiencias realizadas sobre el tema.

Alternativa en gestión curricular, Al problema de la poca comprensión de lo que se lee, se suman las “Escasas acciones de gestión para elevar los niveles de comprensión lectora en los Estudiantes del Centro de Educación Básica Alternativa Tito Cusi Yupanqui”; entonces urge la necesidad de organizar, los Talleres de capacitación pedagógica para promover el uso estrategias pedagógicas y didácticas que conlleven a la mejora de los niveles de comprensión lectora.

Al respecto reforzaremos esta estrategia con algunas buenas prácticas y/o experiencias significativas que han marcado huella para mitigar este problema, aquí las experiencias:

Experiencia primera. “Mejora en el nivel de comprensión de textos escritos” de la Institución educativa N.º 54009 Villa Gloria de Abancay – Apurímac, 2016 y tiene como Objetivo general: “Mejorar las competencias de comprensión de textos escritos con la aplicación adecuada de los momentos de la lectura y el uso de tecnologías de información y comunicación – TIC”.

Podemos detallar los siguientes resultados y/o conclusiones:

Mejorar los entornos y ambientes de aprendizaje de los estudiantes de una manera dinámica, amena y significativa.

Se ha podido trabajar en forma cooperativa situaciones de aprendizaje, con la aplicaciones de estrategias de lectura.

Se ha logrado uso de herramientas tecnológicas, imprescindibles para favorecer en la mediación pedagógica.

En los círculos de interaprendizaje, los docentes han reforzado su aprendizaje sobre la aplicación de estrategias didácticas y pedagógicas para la enseñanza del proceso de la comprensión lectora en la IE.

Experiencia segunda “Comprensión lectora para conocer el mundo” que tiene como autor: Institución Educativa José Carlos Mariátegui de Huancayo – Junín, 2016. Se propone como Objetivo general: Implementar un plan de mejoramiento del desempeño de los estudiantes en la comprensión lectora, con aprovechamiento de programas digitales.

Detallamos los siguientes resultados y/o conclusiones:

Se logró en equipo establecer el plan de mejora, que antes no se había tenido, donde se desarrolló el Taller de capacitación pedagógica para docentes y que los padres de familia se sumen al proyecto.

Se ha logrado el uso adecuado del programa Edraw Max para crear mapas mentales y solucionar ecuaciones por ello, el estudiante tiene como resultado que puede leer mapas mentales con coherencia.

Alternativa en monitoreo y acompañamiento pedagógico. Aquí las experiencias que son precedente válido para esta alternativa de solución, éstas van a servir de apoyo, no para replicarlas literalmente sino como un marco referencial valioso para minimizar los errores que se tengan al seguimiento en la mitigación de las acciones para mejorar la comprensión lectora en nuestros estudiantes; los docentes y toda la comunidad educativa somos responsables de que se cumpla cada una de las acciones y los compromisos planteados.

Experiencia primera: Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa que tiene como Autor: Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara De San Martín - 2015. Se plantea como Objetivo general: Capacitar y fomentar la capacitación a la comunidad educativa comprometida con el proceso de Enseñanza Aprendizaje para la mejora del rendimiento académico de los estudiantes, sustenta los siguientes resultados y conclusiones:

Se logró una comunidad educativa sensibilizada con respecto al problema del bajo rendimiento académico.

Se ha formado y se ha capacitado a la comunidad educativa, fortaleciendo así el consejo académico, además de haber implementado el centro de recursos tecnológicos e incentivado su uso adecuado.

Experiencia segunda, tiene como autor la UGEL de Ayabaca – Piura y se trata de Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca en Ayabaca – Piura, 2011.

Objetivo general: Realizar una recuperación y valoración crítica de la estrategia de monitoreo acompañamiento pedagógico desarrollada en el marco del proyecto “Actores educativos de instituciones educativas unidocentes y multigrado construyendo una educación de calidad”, realizado por CEPESER en la Provincia de Ayabaca; con la finalidad de mejorar el desempeño docente, y así lograr una educación de calidad en las escuelas de ámbito rural y nos genera los siguientes resultados y conclusiones:

Para tener efectividad y contar con todo el apoyo de los agentes intervinientes, es necesario que se les involucre desde el inicio de las acciones.

Es importante que se visualice la formación de los acompañantes, tanto en la dimensión personal y profesional para tener unidad en la concepción de enfoque y estrategias.

El acompañamiento permitió revalorar el trabajo que realizan los docentes en el aula, ayudarlos en situaciones didácticas concretas y contribuir en la reflexión acerca de qué es un profesional en permanente formación.

Es importante tener en cuenta el tiempo de permanencia del acompañante en la escuela, debido que su presencia debe garantizar la observación de los procesos de aprendizaje, reflexión y la retroalimentación a partir de una sesión demostrativa.

Alternativa de convivencia y clima institucional Las experiencias que preceden sobre clima institucional, van a orientar el trabajo en equipo del cual necesitamos en esta alternativa para solucionar el problema priorizado, entendiendo que la delegación de responsabilidades, ayudará no solo a descongestionar la gestión sino a tener eficacia en el resultado de la ejecución de las actividades. Presentamos a continuación dos experiencias como referentes orientadoras a fortalecer esta propuesta de alternativa:

Experiencia primera: La presente experiencia la replicamos de la primera alternativa, es válida para ésta en cuanto ayuda a que todas las estrategias a trabajar en la mejora de la comprensión lectora se realiza con la metodología de trabajo colaborativo y en equipo, toda la planificación para volcarlas a las aulas han sido previamente planificadas en talleres y en equipo:

Nombre de la experiencia: “Mejora en el nivel de comprensión de textos escritos” de la Institución educativa N.º 54009 Villa Gloria de la provincia de Abancay – Apurímac, 2016, se plantea como objetivo general “Mejorar las competencias de comprensión de textos escritos con la aplicación adecuada de los momentos de la lectura y el uso de tecnologías de información y comunicación – TIC”.

Tiene los siguientes resultados y conclusiones:

Mejorar los entornos y ambientes de aprendizaje de los estudiantes de una manera dinámica, amena y significativa.

Se ha podido trabajar en forma cooperativa situaciones de aprendizaje, con la aplicación de estrategias de lectura.

Se ha logrado uso de herramientas tecnológicas, imprescindibles para favorecer en la mediación pedagógica.

En los círculos de interaprendizaje, los docentes han reforzado su aprendizaje sobre la aplicación de estrategias didácticas y pedagógicas para la enseñanza del proceso de la comprensión lectora en la IE.

Experiencia segunda, referida a: Juntos logramos aprendizajes esperados de la I.E San Martín de Sechura – piura, 2014, se plantea como objetivo general: Mejorar en los niños y niñas sanmartinianos del III Ciclo el nivel de logro de sus aprendizajes en las áreas de Matemática y Comunicación. Tiene los siguientes resultados y conclusiones:

Mejora del logro de aprendizajes de los niños y niñas del III Ciclo del nivel primario de la I.E. San Martín de Sechura en Matemática y Comunicación. Actualmente, respecto a Comunicación, se ha logrado el 86.4% en el nivel 2, 13.6% en el nivel 1, y 0% por debajo del nivel; respecto a Matemática, se ha logrado 66.4% en nivel 2, 32.8% en el nivel 1, y 0.8% por debajo del nivel 1.

Mejora de la práctica del docente en el manejo de estrategias activo-participativas, el uso óptimo del tiempo y de los recursos y materiales.

Participación activa y responsable de los padres de familia en la mejora de la calidad de los aprendizajes y capacitación con estrategias de enseñanza-aprendizaje para fortalecer los aprendizajes desde el hogar.

Se han fortalecido las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, desarrollando habilidades comunicativas, sociales y emocionales que han mejorado el clima de la IE.

Propuesta de implementación y monitoreo del Plan de Acción

La implementación del Plan de Acción responde al diagnóstico trabajado en el Centro de Educación Básica Alternativa “Tito Cusi Yupanqui”, si bien los problemas son múltiples y posiblemente también múltiples las alternativas de solución a cada uno de ellos, pero es necesario deslindar responsabilidades, es decir, en cuáles de ellos nos corresponde asumir nuestro compromiso y en cuáles es adeudo directo estado con su intervención.

Determinados los roles y puestos en debate la prioridad de los problemas, se pudo consensuar, que aún las acciones en la gestión eran escasas para elevar el nivel de comprensión de lectura en nuestros estudiantes y por ende en los niveles de los aprendizajes, para ello es necesario establecer acciones específicas que han de ser la guía y el norte del personal directivo y que éstas sean plausibles de ser monitoreadas permanentemente durante su ejecución, aquí la siguiente propuesta:

Matriz de plan de acción: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.

La siguiente matriz muestra la estructura de organización de las actividades y cuánto compromiso corresponde a cada uno de los integrantes de la comunidad del Centro de Educación Básica Alternativa, visualizamos aquí cómo es que se alinean cada uno de los ejes a trabajar en el marco del problema priorizado para valorar cuán solucionable es éste.

Problema: “Escasas acciones de gestión en desarrollo de capacidades a los docentes para elevar los niveles de comprensión lectora en los Estudiantes del CEBA T.C.Y”					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Alternativa de solución	Acciones	Metas
Implementar y ejecutar un plan de actividades consensuado y en equipos de trabajo de desarrollo de capacidades en los docentes, para mejorar los niveles de comprensión de lectura en los estudiantes del CEBA “TITO CUSI YUPANQUI”	Ejecutar actividades que orienten el uso de estrategias en los procesos didácticos que conlleven la mejora de los niveles de comprensión lectora.	GESTIÓN CURRICULAR:	Desarrollo de capacidades mediante Talleres de capacitación docente sobre la aplicación de estrategias didácticas y metodológicas de análisis de textos que conlleven a la mejora de los niveles de comprensión lectora en los estudiantes.	A1. Planificar dos talleres sobre estructura y análisis de textos y comprensión de textos A2. Ejecutar los talleres A3. Evaluar los talleres	<ul style="list-style-type: none"> - 2 talleres de didáctica de la comprensión de lectura. - 100% de la comunidad Educativa participa del taller
	Verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los docentes después del monitoreo y acompañamiento, para generar buenos indicadores en la evaluación	MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN	Programa de seguimiento en el cumplimiento de las recomendaciones hechas después del monitoreo y acompañamiento.	B1. Sistematizar el monitoreo. B2. Ejecutar el acompañamiento. B3. Priorizar recomendaciones y compromisos a cumplir. B4. Calendarizar los compromisos a cumplir. B5. B5 Evaluar el cumplimiento de compromisos en hora colegiada	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de docentes participan y se involucran en el programa de seguimiento.

	Involucrar a los docentes en trabajos de equipo para fortalecer un clima que genere una óptima convivencia en la I.E	CONVIVENCIA Y CLIMA INSTITUCIONAL	Involucrar y designar responsabilidades a todos los docentes mediante el trabajo en equipo generando reuniones de convivencia institucional.	C1. Estructurar la comunidad trabajadora de la Institución. C2. Consensuar las actividades a consignar en el PAT. C3. Delegar responsabilidades en equipos de trabajo de las actividades para el año.	- 100% del personal que labora en la I.E participa y se involucra en las actividades y equipos de trabajo.
--	--	--	--	--	--

Las acciones propuestas, sí son viables, en cuanto los docentes conocen la modalidad, todos ya cuentan con experiencia en el Centro de Educación Alternativa, se sienten motivados en su práctica pedagógica y más que todo el clima institucional es favorable, se está construyendo una cultura de monitoreo y la disponibilidad por superarse son favorables a ello. Tenemos aliados estratégicos que pueden brindar sus servicios a capacitarnos.

Matriz de la Implementación de Plan de Acción: cronograma, responsables y recursos humanos

La presente matriz muestra, el calendario de cada una de las actividades, incluye los recursos que intervienen para optimizar y viabilizar las acciones, obviamente, el delegar tareas con sus responsables es parte de lo que aquí también se consigna.

Objetivos Específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos Humanos / materiales	Cronograma (meses)											
					M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Ejecutar actividades que orienten el uso de estrategias en los procesos didácticos que conlleven la mejora de los niveles de comprensión lectora en los estudiantes.	A1. Planificar dos talleres sobre estructura y análisis de textos y comprensión de textos	- 2 talleres de didáctica de la comprensión de lectura. - 100% de la comunidad Educativa participa del taller	Dirección	Director, docentes. Data. Lap top Plumones Pizarra.		X										
	A2. Ejecutar los talleres		Nivel Formación	Director, docentes. Ponente. Data. Lap top Plumones. Papelotes. Equipo de sonido. Pizarra.			X				X					
	A3. Evaluar los talleres		Nivel Formación	Director, docentes. Data. Lap top Plumones. Pizarra.								X				
Verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los docentes después	B1 Sistematizar el monitoreo	- 100% de docentes participan y se involucran en el	Director	Director, docentes. Data. Lap top Plumones. Pizarra.					X			X				

del monitoreo y acompañamiento, para generar buenos indicadores en la evaluación.	B2 Ejecutar el acompañamiento.	programa de seguimiento.	Director y equipo de monitoreo	Director Docentes. Fichas de trabajo.					X			X			
	B3 Priorizar recomendaciones y compromisos a cumplir		Director y docente monitoreado	Director, Docentes. Fichas de trabajo					X			X			
	B4 Calendarizar los compromisos a cumplir		Director y docente monitoreado	Director, Docentes. Fichas de trabajo						X			X		
	B5 Evaluar el cumplimiento de compromisos en hora colegiada		Director	Director, docentes. Data. Lap top Plumones. Pizarra.							X			X	
Involucrar a los docentes en trabajos de equipo para fortalecer un clima que genere una óptima convivencia en la I.E	C1. Estructurar la comunidad trabajadora de la Institución.	100% del personal que labora en la I.E participa y se involucra en las actividades y equipos de trabajo.	Director	Director, docentes. Data. Lap top Plumones. Pizarra.	X										
	C2. Consensuar las actividades a consignar en el PAT.		Director y niveles de trabajo	Director, docentes. Data. Lap top Plumones. Pizarra.	X										
	C3. Delegar responsabilidades en equipos de trabajo de las actividades para el año.		Director y coordinadores de nivel	Director, docentes. Data. Lap top Plumones. Pizarra.	X										

Tendríamos los siguientes riesgos:

Las condiciones económicas de los docentes para solventar o autofinanciar un taller de capacitación, para ello es un buen aliado la modalidad de Educación Básica Regular y trabajar en conjunto, además de la Oficina Diocesana de Educación Católica, que podrían ayudar a solventar en parte los gastos.

El turno. El desarrollo de labores, es por las noches, sin embargo, la primera semana de planificación y la semana de medio año, es en que se puede subsanar la formación en servicio.

Presupuesto

El presente cuadro, nos detalla, el costo generalizado de las actividades que se alinean a los recursos mostrados, con la aclaración de que esto es tentativo, dado los costos son variables en planificación.

Acciones	Recurso	Fuente de financiamiento	Costo
A1. Planificar el/los taller(es), seleccionando la temática A2. Ejecutar el taller A3. Evaluar el taller	Director, docentes. Ponente Data. Lap top Plumones. Papelotes. Equipo de sonido. Pizarra. Refrigerios.	Ingresos propios. Autofinanciamiento.	S/. 700.00
B1 Sistematizar el monitoreo B2 Ejecutar el acompañamiento. B3 Priorizar recomendaciones y compromisos a cumplir. B4 Calendarizar los compromisos a cumplir B5 Evaluar el programa de seguimiento en hora colegiada	Director, docentes. Data. Lap top. Fichas de trabajo Plumones. Pizarra. Refrigerios.	Ingresos propios. Autofinanciamiento.	S/. 150

<p>C1. Estructurar la comunidad trabajadora de la Institución.</p> <p>C2. Consensuar las actividades a consignar en el PAT.</p> <p>C3. Delegar responsabilidades en equipos de trabajo de las actividades para el año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Director, docentes. - Data. - Lap top - Plumones. - Pizarra. - Refrigerios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos propios. - Autofinanciamiento. 	<p>S/. 150</p>
<p>TOTAL</p>			<p>S/. 1 000</p>

Matriz del monitoreo y evaluación

ACCIONES ORGANIZADAS SEGÚN DIMENSIÓN	NIVEL DE LOGRO DE LAS ACCIONES (0 – 5)	FUENTE DE VERIFICACION (evidencias que sustentan el nivel de logro)	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	APORTES Y/O DIFICULTADES SEGÚN EL NIVEL DE LOGRO	REORMULAR ACCIONES PARA MEJORAR NIVEL DE LOGRO
A1						
A2						
A3						
B1						
B2						
C1						

NIVEL DE LOGRO DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
------------------------------------	------------------

0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementada (completamene ejecutada)

Conclusión

Como producto del trabajo y del análisis consensuado y en equipo de los múltiples problemas que aquejan al sistema educativo de nuestro país y con ello a nuestra I.E, pero que es deber nuestro no solo ser actores contemplativos y resignarse a vivir estos problemas sino que actuamos para enfrentar ello. Entonces, nos convertimos en entes que proponemos alternativas de solución que son acciones teniendo como norte el aprendizaje de nuestros estudiantes y ello es nuestro deber. Concluimos que:

Con trabajo en equipo, priorizando talleres de capacitación pedagógico – didáctico y teniendo en cuenta el seguimiento a los compromisos del monitoreo, se puede optimizar la gestión educativa para mejorar los niveles de comprensión lectora y mejorar los aprendizajes educativos de los estudiantes.

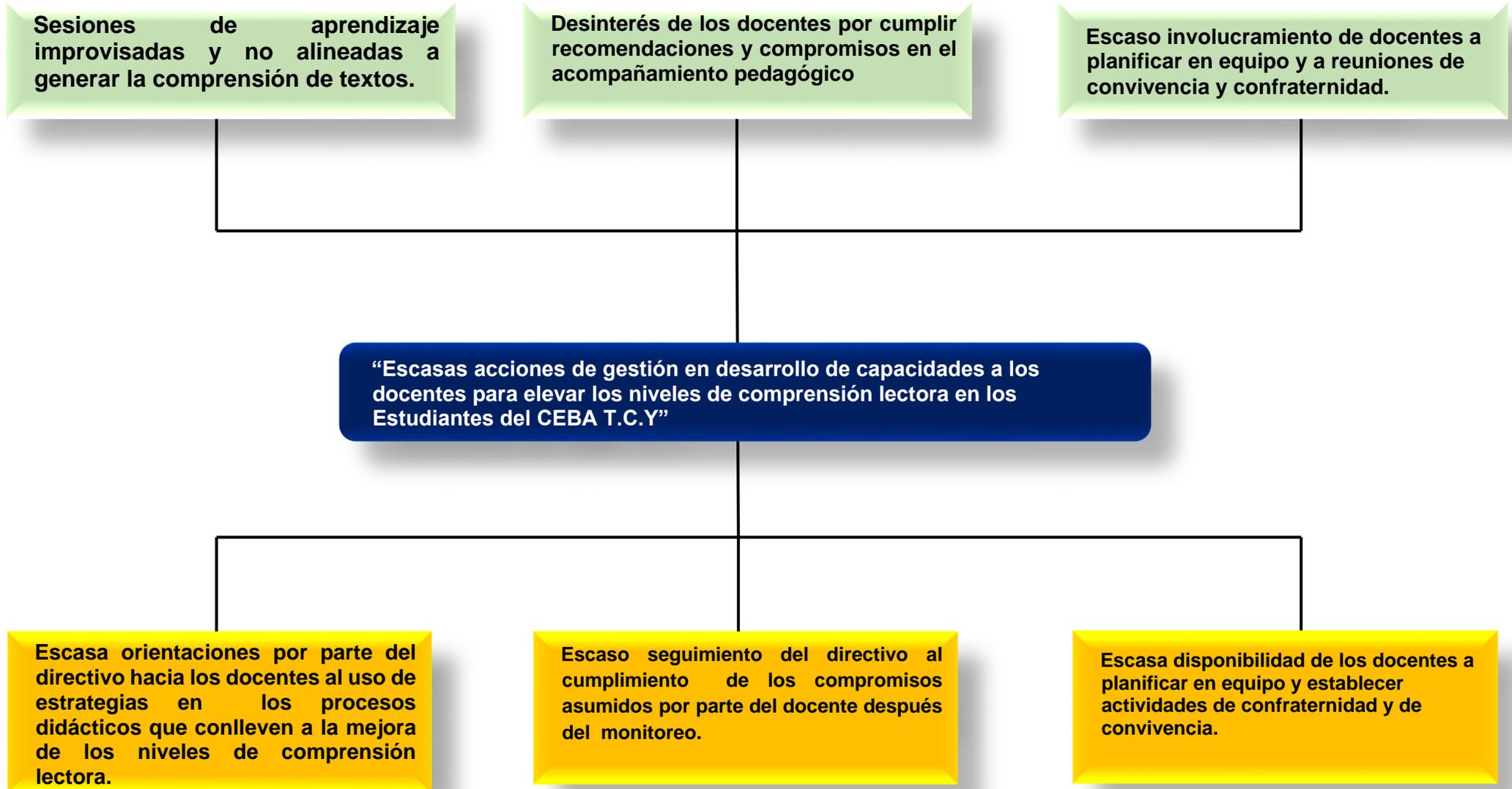
Referencias

- Derrama Magisterial. (2015). Las escuelas públicas del Perú sembrando innovación pedagógica. Perú., Ruta Pedagógica Editora SAC.*
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). 15 Buenas Prácticas Docentes: Experiencias pedagógicas premiadas en el I Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes. Prisma S.A.C.*
- Ministerio de Educación del Perú (2017). Módulo 3: Participación y clima institucional. Perú., Cecosami S.A.*
- Ministerio de Educación del Perú (2017). Módulo 4: Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico., Perú., Ministerio de Educación.*
- Ministerio de Educación del Perú (2017). Módulo 5: Monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica docente., Perú., Ministerio de Educación.*
- Arisola, M., María T., José T. (2011). Aportes para la construcción de un sistema de acompañamiento y monitoreo pedagógico., Piura.*
- Guerrero, Gargurevich y Cavero (2017). Guía de Evaluación y autoevaluación del trabajo académico II., Lima., Ministerio de Educación.*
- Freire, Paulo. Pedagogía del oprimido (1969)., Chile.*
- Vasquez Sandoval, Javier y Manuel Quispe. (2015). Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes para la mejora pedagógica. San Martín.*

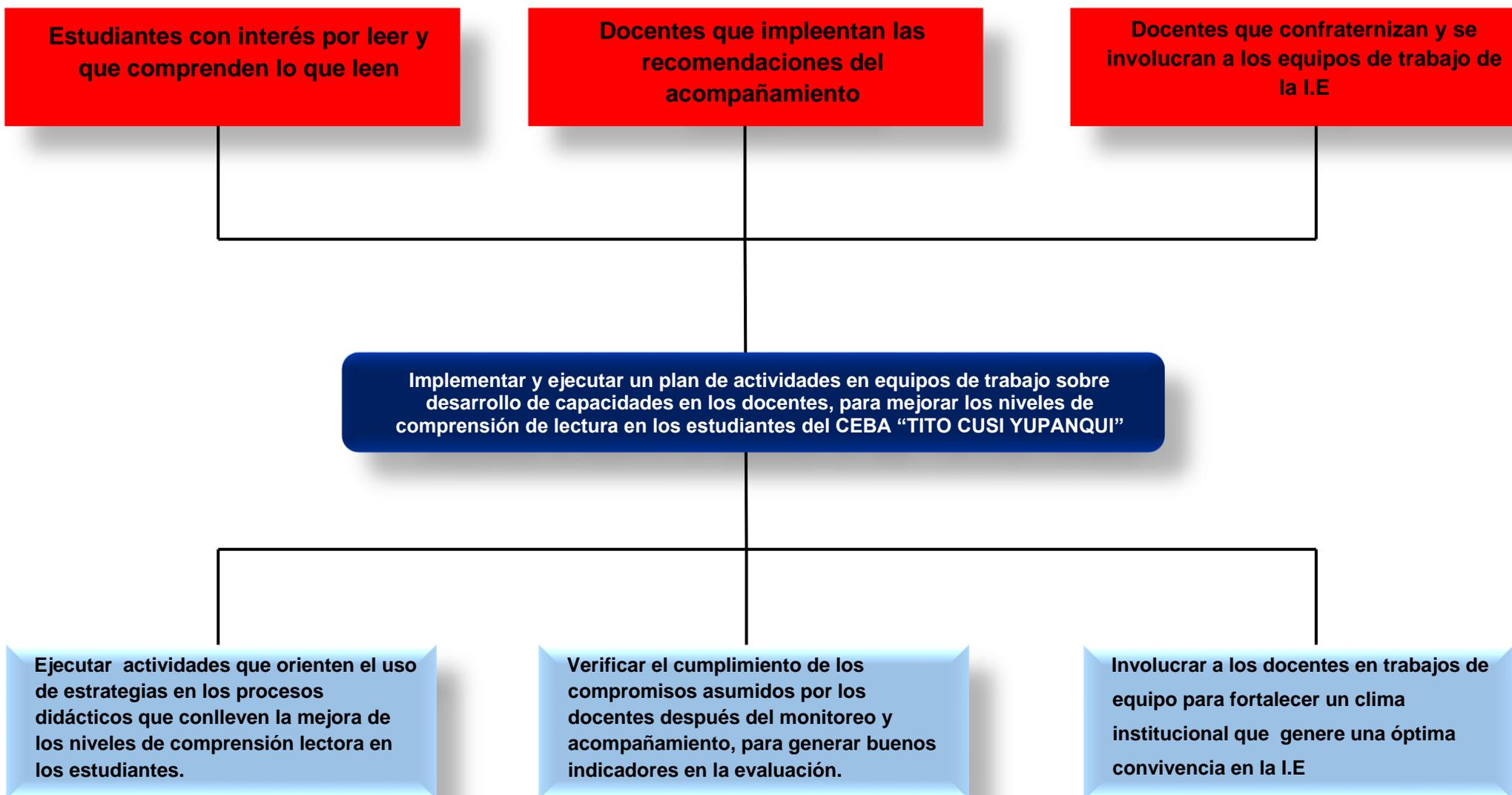
ANEXOS

Los anexos a considerar son los siguientes:

Árbol de problema.



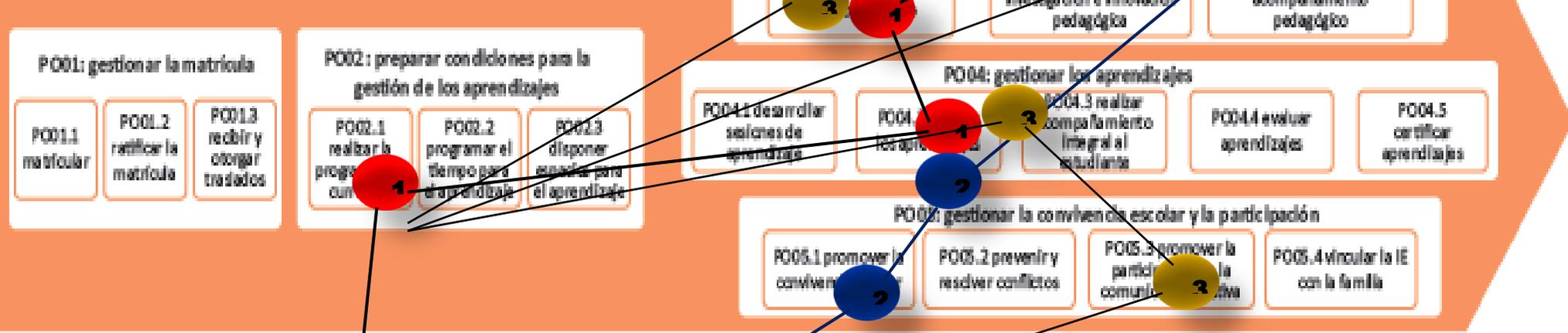
Árbol de objetivos:



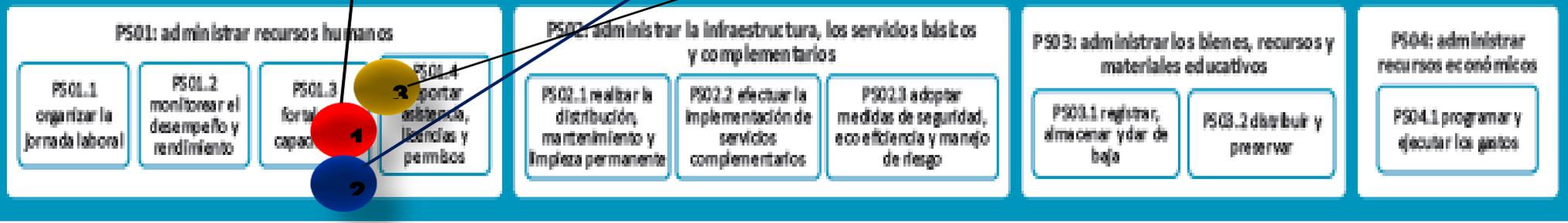
PE: dirección y liderazgo



PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar



PS: soporte al funcionamiento de la IE



Fuente: Adaptación del Módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Instrumento I: Guía de entrevista

Fuente/informante: Docentes

Tiempo: 30 minutos

Número de entrevistados: 3 docentes

Preguntas:

1. ¿Crees que existe desequilibrio de relaciones humanas entre los miembros de tu comunidad educativa? ¿por qué?
2. ¿Cómo describes la actitud y liderazgo de tu director para dirigir la I.E?
3. ¿Has observado gestos y/o acciones en tu director para motivar y organizar una mejor planificación del trabajo pedagógico en tu I.E? ¿Qué tipo de acciones?
4. ¿Crees que en estos dos últimos años ha habido avances significativos en la I.E? ¿Qué tipo de avances?
5. ¿Cómo crees que se puede superar el problema de la escasa comprensión lectora en los estudiantes de nuestro CEBA?
6. ¿Conoce tu director de metodología didáctica para planificar actividades en mejora de los logros de los aprendizajes?
7. ¿Crees que es favorable la opinión de la plana de trabajadores sobre el trabajar en equipo de la I.E bajo la conducción del actual directivo? ¿Por qué?
8. ¿Los planes que se proponen, tienen seguimiento y o evaluados periódicamente en equipo?
9. ¿Qué recomendaciones harías para mejorar y/o mantener en equilibrio las relaciones humanas de la I.E?

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento II: Guía de entrevista

Fuente/informante: Integrantes del COPAE

Tiempo: 30 minutos

Número de entrevistados: 3 Estudiantes

Preguntas

1. ¿Crees que tus docentes se llevan bien y trabajan en un adecuado clima institucional?
2. ¿Podrías señalar tres actitudes que no te gustan de tus profesores?
3. ¿Crees que tu profesor planifica sus actividades, se prepara antes de ingresar a aula a trabajar con ustedes?
4. ¿Señala tres cualidades que más aceptes de tus profesores?
5. ¿De los siete docentes que trabajan con ustedes, señala dos (sólo menciona las áreas) que crees que poco planifica sus actividades y dos (solo menciona las áreas) que crees que sí planifica sus actividades?
6. ¿Crees que el director de la I.E es capaz para dirigir la I.E de manera adecuada?, fundamenta tu respuesta.
7. ¿Crees que el director de tu I.E, motiva de manera adecuada tanto a docentes como alumnos para trabajar de manera más adecuada y planificada?
8. ¿Qué acciones querrías que se corrija en el accionar del director?
9. ¿De 0 a 5, cuánto calificarías las relaciones humanas en tu I.E?

Instrumento III: Guía de discusión

Fuente/informante: Docentes

Tiempo: 40 minutos

Número de participantes: 8 docentes

Preguntas:

1. ¿Creen que las formas de cómo hemos resuelto los conflictos en nuestra IE, han sido las más acertadas, por qué?
2. ¿Qué tipo de conflictos serían los más nocivos en la IE?
3. ¿Qué debemos hacer para mejorar la planificación de actividades en la I.E?
4. ¿Sería conveniente y saludable para nuestra I.E acatar a pie de letra los planes que el MINEDU recomienda para nuestra I.E?
5. ¿Cada qué tiempo sería conveniente evaluar los planes establecidos, por qué?
6. ¿Qué actividades crees que serían conveniente establecer para auto-motivarnos y salir de la rutina y el pasivismo en la I.E?

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO DE CATEGORÍAS

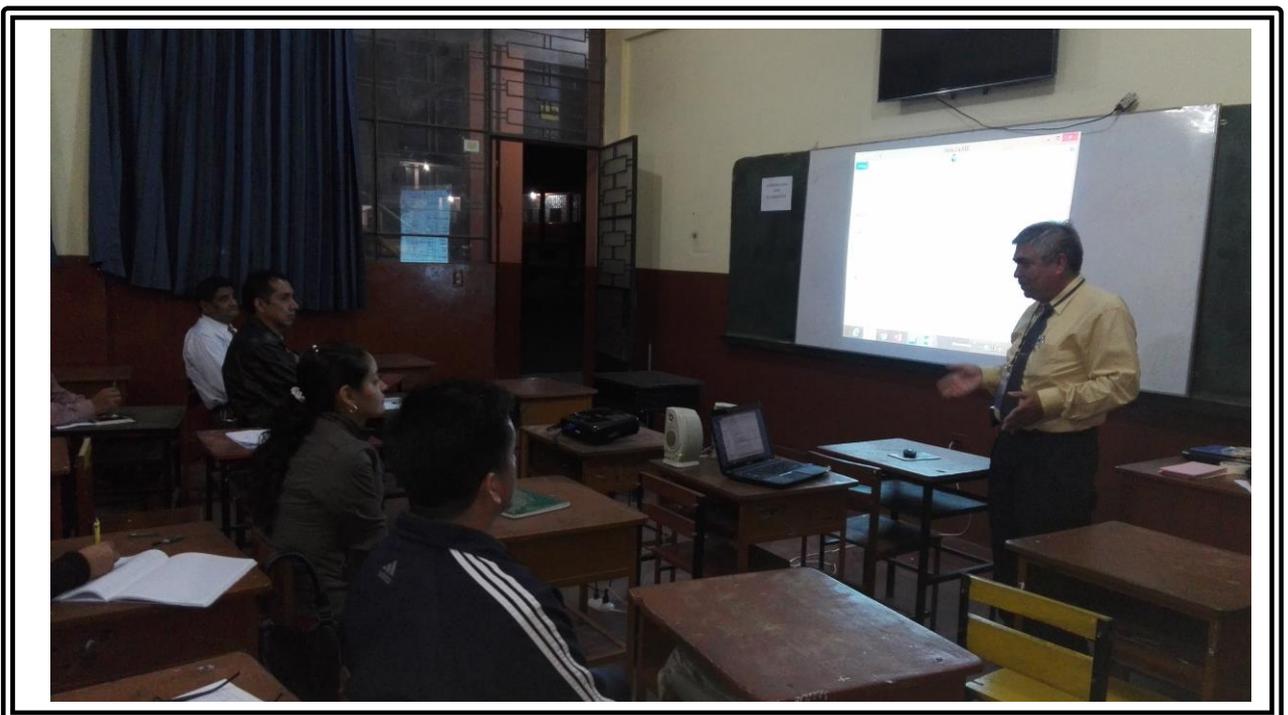
PROBLEMA	SUBCATEGORÍA	CATEGORÍA
“Escasas acciones de gestión para elevar los niveles de comprensión lectora en los Estudiantes del CEBA T.C.Y”	Participación en talleres de capacitación pedagógica para promover el uso de estrategias en los procesos didácticos.	GESTIÓN CURRICULAR
	Se admite el programa de seguimiento a la práctica docente para el cumplimiento de las recomendaciones	MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN
	Los docentes se involucran y asumen responsabilidades mediante el trabajo en equipo	CLIMA INSTITUCIONAL

Fuente: Elaboración propia.

Evidencias Fotográficas.



Docentes del CEBA "T.C.Y", escuchando las ponencias de clima institucional y convivencia democrática.



ASESOR, Prof. ADOLFO PEZANTES CARRASCO, DISERTANDO "LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA EN LA I.E Y EL ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS"