



Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



redconocer
de prestadores de servicios
Centro de Evaluación

CENTRO DE
EVALUACIÓN Y
DESARROLLO
ESTRATÉGICO

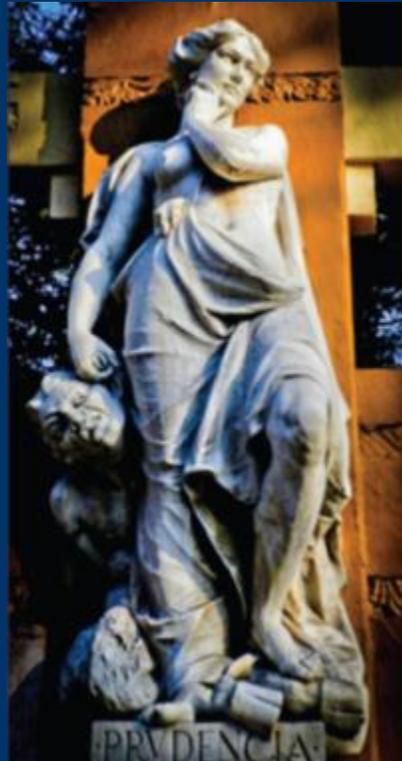
CE00006-ECE140-14

LIDERAZGO PARA LA AUTONOMÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR



Prácticas de apoyo a la gestión y
al logro educativo: asesoría,
seguimiento y acompañamiento

Jesús Domingo Segovia (2017)





Platicaremos de

- Ubicamos en un contexto de reforma y de creación del SATE, haremos un análisis crítico con prospectiva de mejora
- Repensaremos la realidad y la historia de la que partimos
- Centramos desafíos a tomar en consideración para configuración SATE
- Definimos conceptos clave (asesoría y acompañamiento)
- Desde una visión estratégica de procesos
- Aprenderemos de prácticas de éxito en asesoría educativa
- Estableceremos un lineamiento programático
- Y nos dotamos de un primer maletín versátil de herramientas



Apoyo para qué

➔ **La simulación:** mantenerse en márgenes, con programas, acciones puntuales expertas

O para

➔ **la mejora:** de la educación y del buen aprendizaje para todos, del currículum, del proyecto educativo, de la comunidad, de la profesión....

Y al servicio de quién

¿de la administración del sistema educativo o de directivos y docentes de los planteles para el buen aprendizaje de todos los estudiantes?



Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE)

¿ Articulado ?
¿ Coherente ?

(LGSPD, 2014)

Contenidos

¿ Programas ?
Procesos

¿ Cómo se
entiende ?

Conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al personal docente y personal con funciones de dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la escuela.

¿ Liderazgo ?
Profesionalidad

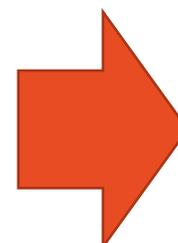
Dónde queda
¿ el currículum, ?
la autonomía...

¿ De la enseñanza
o del aprendizaje ?



Pero partimos de una historia

- **Confundimos** autonomía con descentralización
- **La tradición normativista** (gestión y dependencia) ha desprofesionalizado
- **Existen dificultades palpables** para dinamizar e incidir en mejora escolar:
 - Muchas decisiones son de la autoridad educativa
 - No llegamos al aula y, si lo hacemos, es invadiéndola
 - Tenemos las escuelas que tenemos y la formación hace aguas
- **Tenemos déficit de identidad profesional** (asesoría????)
- **Y nuestras competencias profesionales ...**



Servicio Técnico
(Experto en contenidos)
Ligado más a la normatividad, la intervención y el bajar políticas que en desarrollar verdaderos procesos internos de mejora



Tenemos una historia de la que aprender: con errores y aciertos

- La generalidad de las personas de apoyo al sistema y a la escuela **no asesoran ni están cerca** del plantel ni del aula.
- El **concepto** de asesoría está **asociado más a** actividades que tienen que ver más con **información y capacitación (puntual) o con “bajar”** programas y proyectos que con procesos cercanos de acompañamiento.
- **Desempeño por “invitación” o (recien) como examen sin experiencia profesional consolidada y valiosa**
- Asesores como comodines de la supervisión, con gran **ambigüedad normativa, sin continuidad y con pocos recursos** (incluidos la profesionalización)
- **Se pueden identificar imprecisiones, errores y vacíos** que abren puertas de incertidumbre o volver a caer en lo mismo sin adelantar nada.
- Hemos **desaparecido** en gran medida a los **asesores y asesoramiento**



Desde **un alto en el camino** se observa que

**Desarticulados...
vamos transitando
como "Objetos Pedagógicos"
sin mucho sentido para el aula,
aquejados de programitis
y simulación, sin ser
conscientes de ello**



Pero

También existen evidencias y buenas prácticas en las entidades federativas que no se pueden despreciar en la configuración actual del S.A.T.E.

Se ha actualizado la normatividad sobre asesoría en un marco de autonomía pedagógica de la escuela (REPENSAR)



Transitar del estar y tener
Servicios y capacitación

Escuela,
Maestros,
Asesores
Supervisores...

Ética de control

Programas
Capacitación
Estrategias

A prueba de fuego

Asesoramiento experto en
contenidos y gestión

**Al ser e
identificarse
como
profesionales y
como comunidad
profesional de
aprendizaje**



**Entonces
platicamos
de otra
asesoría**



- **NO** reincidir **en la ingenuidad** de la “*utopía y el romanticismo del cambio*”, **ni en la falacia de la “diseminación”**
- El apoyo y el rendimiento de cuentas **con “*sentido pedagógico y de servicio público*”**
- **Retos de segundo orden: qué y para qué** (buen aprendizaje de todos)
- **No quedar en la técnica, ni morir de éxito, ni SIMULAR**



Sobre eficacia y mejora escolar

- **Sabemos más sobre** que las dificultan que qué hay que hacer para lograrlas
- Se mide **en resultados de aprendizaje para todos**
- Es, cada día, más dependiente **de cada escuela**
- **La “auténtica” autonomía pedagógica** (curricular y de gestión) **puede marcar una diferencia crítica** en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos
- Necesitan **profesionalidad docente, liderazgo pedagógico y “determinadas” prácticas de apoyo (A + S + R + C ...)**
- **Evidencias, no creencias**



“...Las personas no aprenden ni logran cambios complejos diciéndoles o mostrándoles lo que deben hacer, sino que **la transformación es más factible** en la medida que los interesados **construyen, comprenden y comparten nuevos aprendizajes y significados**”

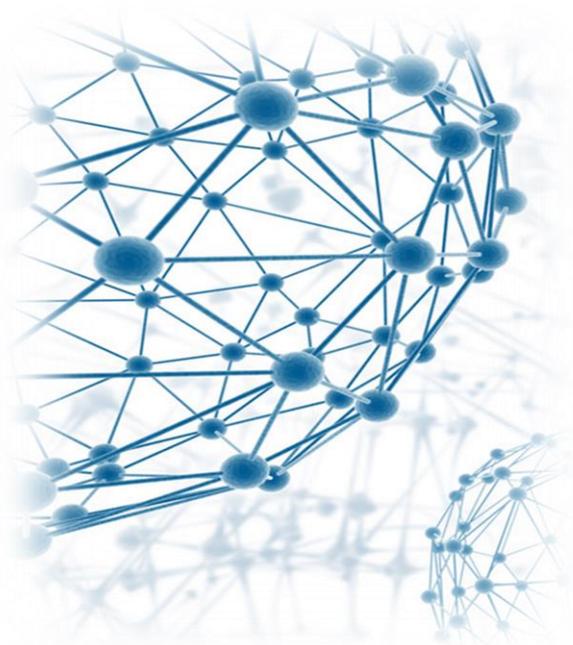
(Fullan y Stiegelbauer, 1997)



Lecciones aprendidas de mejora

- La **escuela puede generar conocimiento** y aprender.
- La clave reside en lograr **que los problemas cotidianos se afronten** –con posibilidades de éxito– **en comunidad.**
- **No se trata de** domesticar centros y realidades, con programas estrella, ni de diseminar acciones de mejora y lineamientos a prueba de contextos
- Sino de ayudarles a **que actúen colectivamente** de forma más **reflexiva, profesional y dialógicamente y orienten sus caminos,** hacia el buen aprendizaje de todo el alumnado,
- **Acompañados de cerca** por la comunidad y los servicios de apoyo (SATE), que tienen funciones y responsabilidades **ineludibles.**

Nuevo escenario



- Gestionar o asesorar técnicamente no bastan. Se necesitan nuevos roles

Liderazgo pedagógico

- De las jerarquías a las redes: nuevas pautas de trabajo y de relación en las organizaciones

Asesoría educativa, acompañamiento crítico

- De la individualidad y colaboración formal a las Comunidades de práctica y aprendizaje

Desarrollando
comunidad profesional
de aprendizaje

- En torno a un proyecto educativo

Con un claro norte

- Para mejorar la práctica

Autonomía pedagógica



Cambio de perspectiva

El reto, pues,

no sería **hacer bien lo que se hace**, eso ya se consiguió,
sino **avanzar en hacer bien lo que se debe**

Funciones asignadas
Capacitar / supervisar

Colega crítico
Profesional comprometido

Para **favorecer el desarrollo**
de la autonomía pedagógica
y **garantizar** el buen
aprendizaje para todos

para optimizar esfuerzos y resultados, **aunque eso**
suponga casi una enmienda a la totalidad



No es
diseñar desde fuera,
bajar o diseminar...

Lo que supone
apoyar, ayudar, facilitar...
Al servicio de...

Autonomía pedagógica
(curricular, organizativa y
funcional y DPD basado en la
escuela)

Prácticas de apoyo a la gestión y al logro educativo: asesoría, seguimiento y acompañamiento

Si no **aterrizan** y se
enraízan en la escuela
no valen

Conjunto de funciones
para transitar juntos el
proceso de mejora
educativa

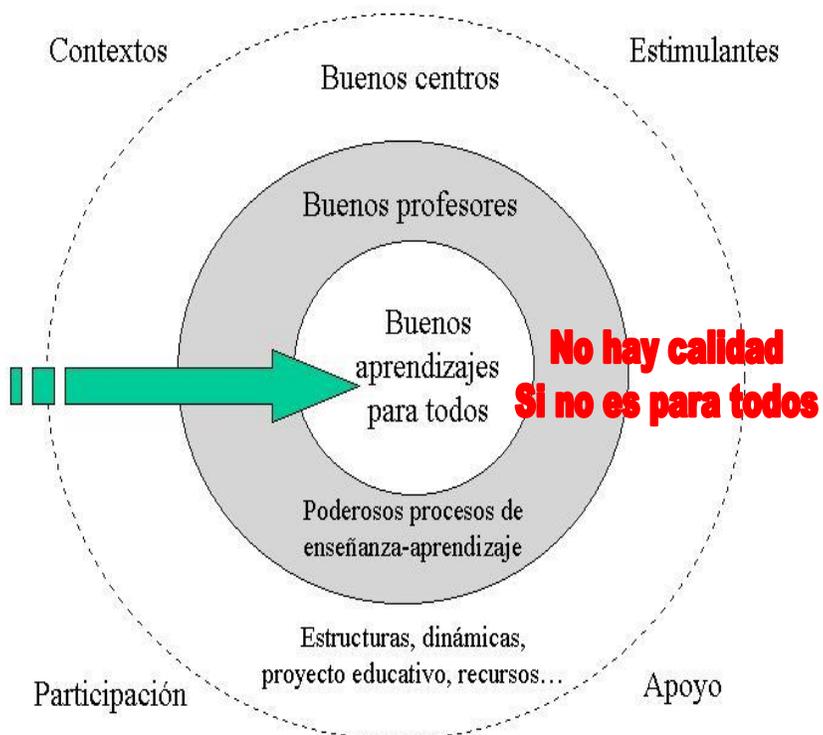
Para

Mejora de resultados de
aprendizaje **para todos**
y entre todos



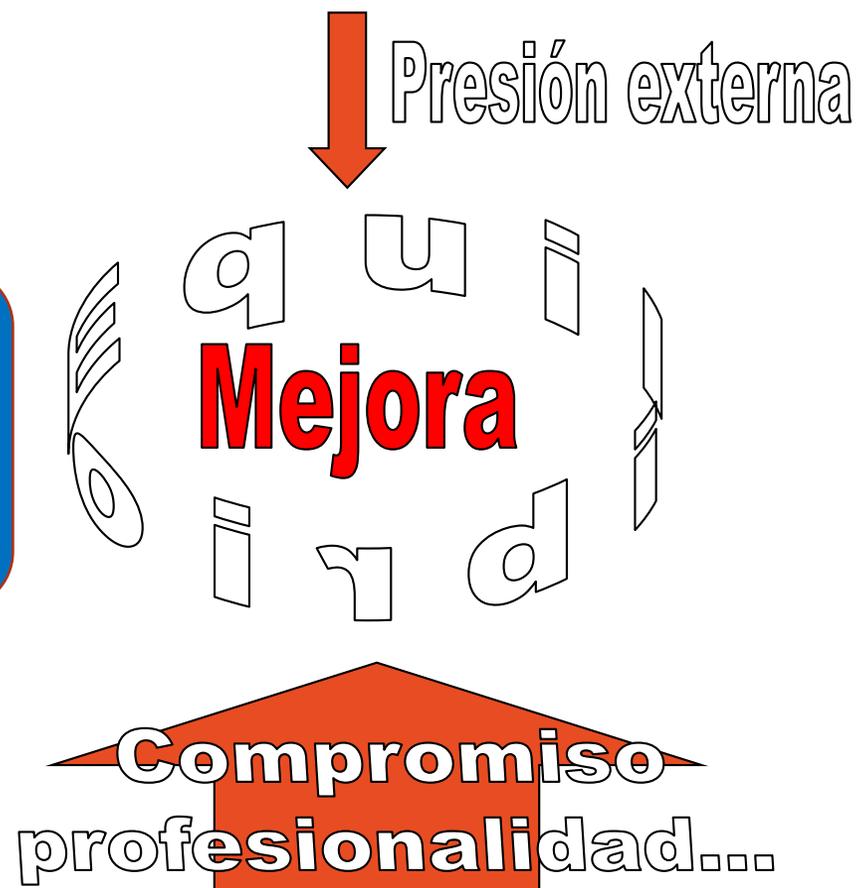
La escuela y el aprendizaje al centro

- No es descentralizar procesos
- Tampoco caminar desnortados



¿Dónde ubicar las prácticas de apoyo y para qué?

Mediación y enlace

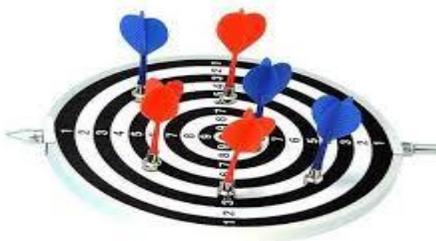




La escuela al centro

No es

- Blanco de todas las políticas, programas y acciones
- Venidos de profesionales diversos



Debe ser

- Protagonista de su ruta de mejora
- Principal valedora de sus decisiones
- Responsable de sus resultados
- Y admitir control social de que cumple con los principios básicos del sistema y garantiza el aprendizaje de su alumnado



Con apoyo del sistema



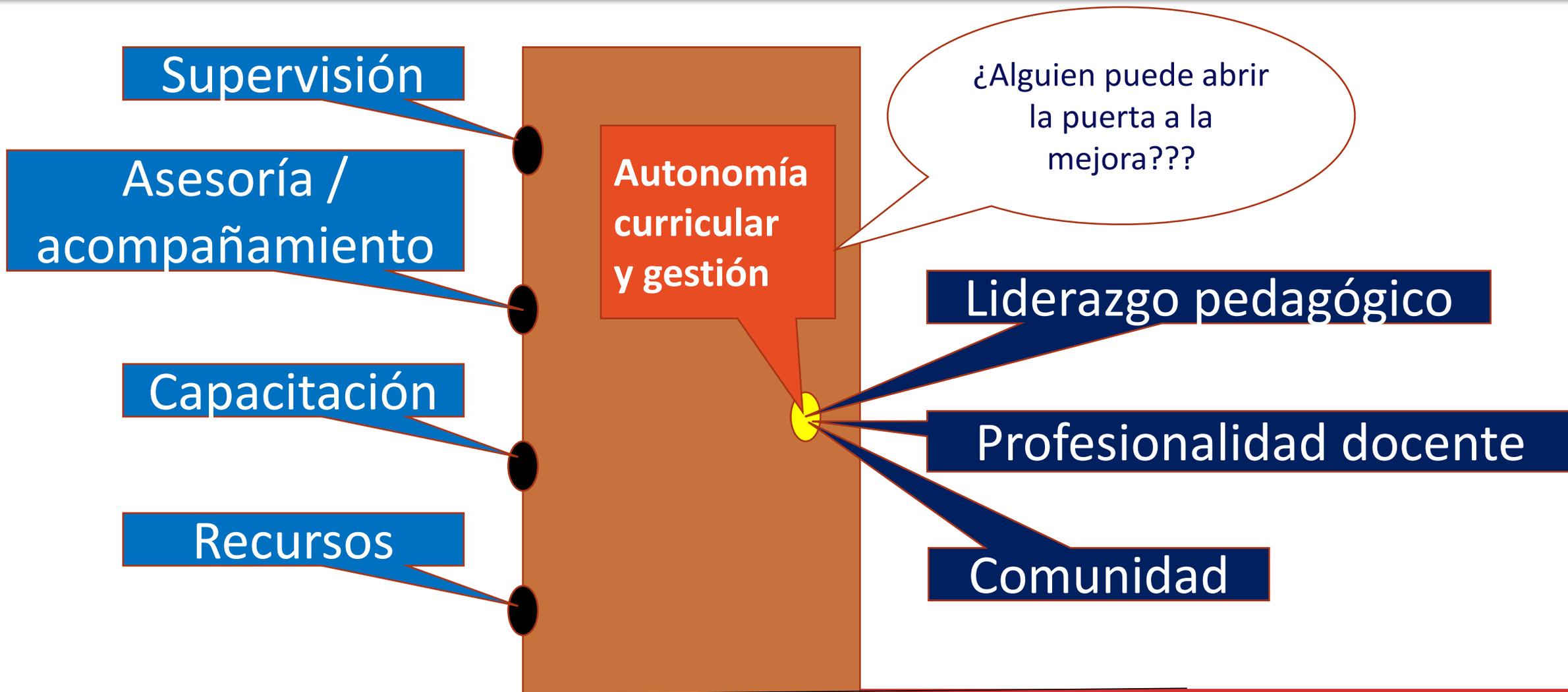
Aprendizajes de prácticas de éxito



- **Simplificar** mensajes, dinámicas...
- **Desde y con lo que ya hay**
- Ayudar a **encontrar el sentido** y el rumbo
- **Ayudar a priorizar bien**
- **Articular** para Garantizar lo básico
- **Evitar** «*maquillajes*» de tipo técnico y prácticas burocráticas



Para que esto funcione





Cambio cultural y resultados de aprendizaje

En la escuela

Apoyar

- Liderazgo pedagógico
- Profesionalidad docente
- Autonomía curricular y de gestión
- Cambio metodológico
- Coherencia y visión
- Comunidad profesional de aprendizaje

En la zona

Actuar como

- Bisagra del sistema
- Apoyo para poner a la escuela en el centro
- Mostrar coherencia horizontal y vertical
- Catalizador para generar redes

En la comunidad

Asesoramiento comunitario

- Proyecto educativo común
- Generar opinión, comunidad discursiva
- Potenciar el eje Escuela-Familia-comunidad
- En Consejo Técnico de participación



Demandas al asesoramiento

• El profesorado quiere técnicas y herramientas (RECETAS)

- Soportes puntuales para
- Modelamiento (técnicas)
- Y recursos (bancos de datos, situaciones...)

* * * * *

• El sistema quiere domesticar al profesorado con programas a prueba de textos y contextos

- Formar, capacitar...
- Diseminar programas, líneas
- Controlar...

Pero necesitan consciencia

- Procesos para hacer explícito lo implícito
- Consensos y reflexión
- Jugar juntos entre sentidos y sin sentidos

Asesor como

- **Compañero crítico de viaje**
- que comparte herramientas para **dialogar con la complejidad** y
- es **capaz de generar emoción**

* * * * *

- **Asesoría técnica hacia arriba** (en Consejos Técnicos de Zona)

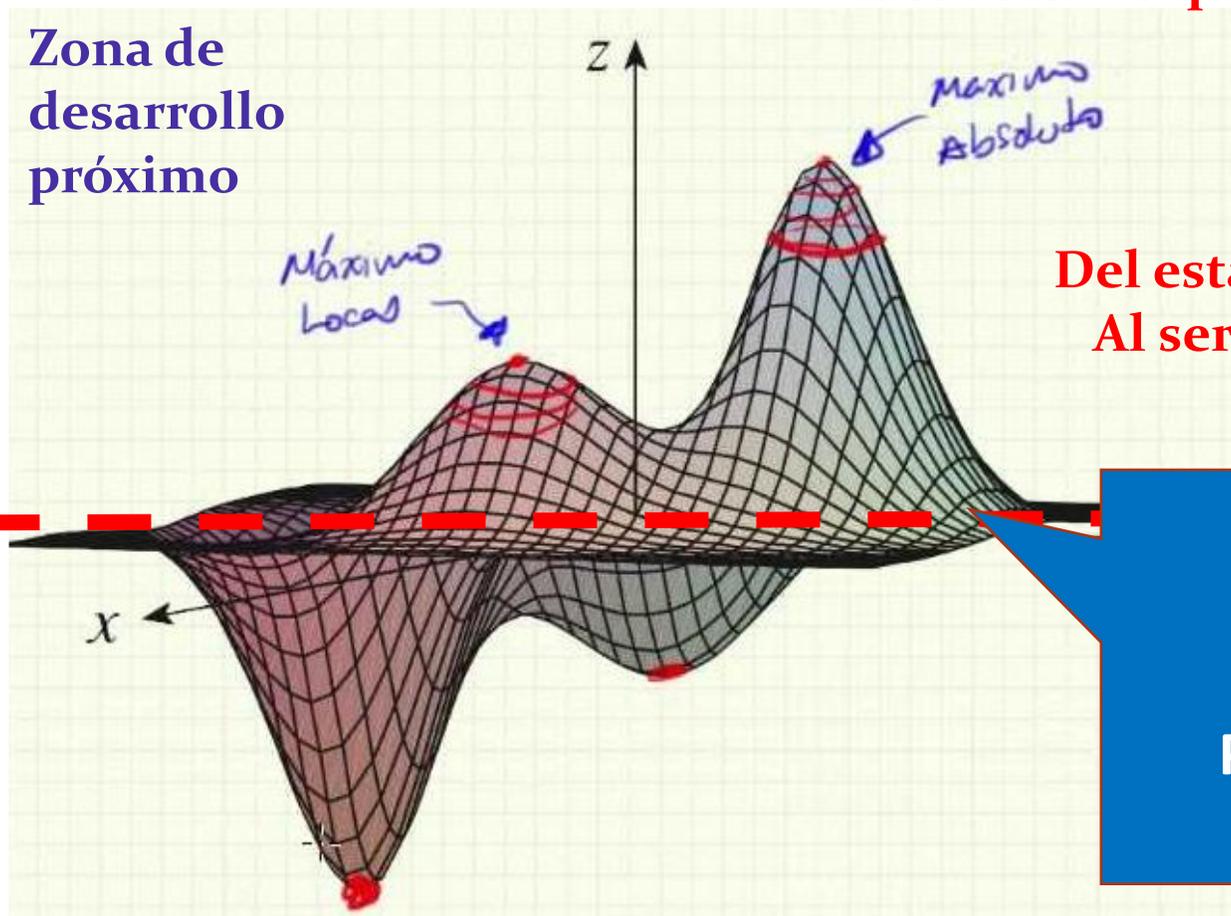


Qué son prácticas de éxito

Más allá de hacer bien el trabajo,
hacer bien lo que se debe

Garantizar el
derecho a la
educación

Morir de éxito
Conformismo
Implicitos
desesperanza



Del estar y tener,
Al ser y poder

Indignación
Esperanza
Inclusión
Profesionalidad
Todos juntos



¿Qué mejoras acometer?

Diagnóstico
colegiado de la
Realidad y línea
de actuación

que parta de
y hacia lo

Organizativo

Curricular

Profesional

Contexto ampliado



El primer foco de asesoramiento

Aprendizajes

Aprendizaje institucional

- Aprendizajes para el centro
- Hacia Comunidad profesional de aprendizaje

Mucho más allá de las materias particulares

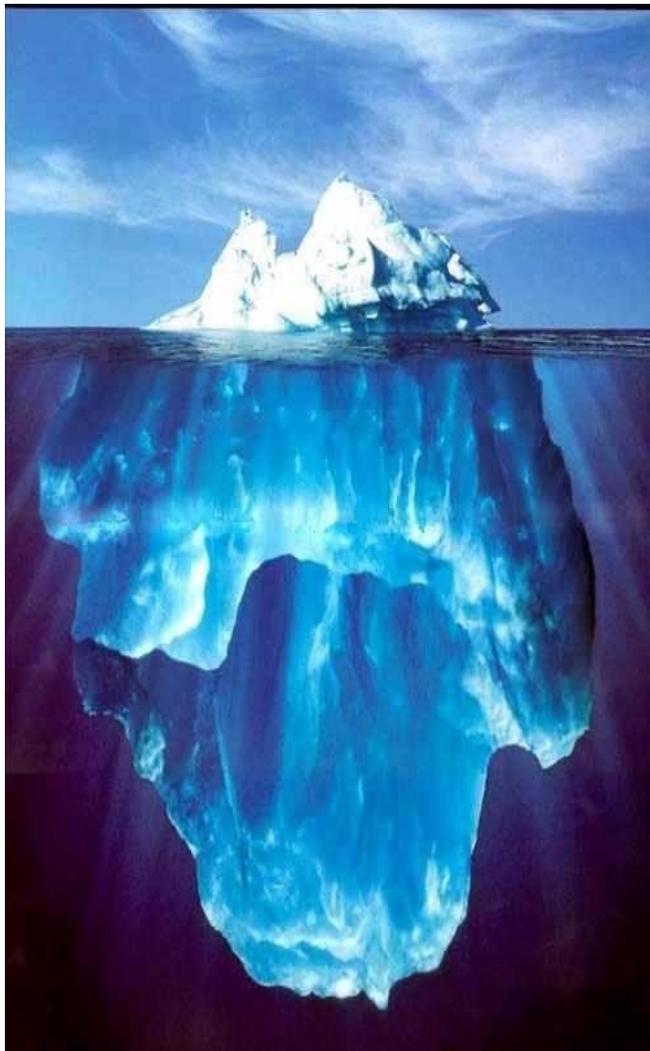
- Competencias básicas ciudadanía
- Aprendizajes imprescindibles
- Competencia emocional
- Niveles cognitivos e inteligencias múltiples
- Participación auténtica
- Vivir con dignidad

Desarrollo profesional

- Reflexión
- Autocrítica
- Diálogo profesional
- Interrelación
- Colaboración...



Tomar conciencia de ámbitos



- Norma, planeación, resultados de evaluación
- Adaptar y adecuar (contexto)
- Reflexión sobre lo que se hace, qué y porqué
- Cambio metodológico/organizativo
- Identidad y cultura profesional
- Consecuencias aprendizaje
- Currículum oculto

Cumplimiento

Buen
desempeño

Compromiso
Sentido
Profesionalidad



- **Identificar las luces y las sombras** de las acciones de las prácticas de apoyo
- **Deconstruir** prácticas, roles y consecuencias
- **Priorizar y redimensionar**
- **Denunciar** prácticas erráticas
- **Ofrecer andamiajes y herramientas** para dialogar con la complejidad

Asesoría:

Una cuestión de
*saber, poder e
identidad*



Aprendizajes de prácticas de éxito

- **Salir de** la retórica, el victimismo y las viejas identidades
- **Generar masa crítica, capital social**, que fortalezca y cuestione cosas
- Reclamar **formación auténtica** para profesorado, apoyos y asesorías (en un continuo de capacitación inicial y desarrollo profesional).
Perspectiva de **competencias profesionales**
- Desde una **visión estratégica de procesos contextualizados**
- Reconocer que tiene implicaciones de política educativa:
autonomía pedagógica auténtica



Qué escuela queremos

- **Nos** ponemos a soñar
- Construimos **entre todos** ese sueño
- **Compartimos** el sueño
- **Y....?**
- **Decidimos** cómo andar el camino
- Buscamos elementos para hacerlo sostenible

**Fase de
sueño
Pero...
Caminando**

Que quieran y consigan trabajar caminando hacia el sueño y los buenos aprendizajes para todos, sin caer en caminos fáciles, recetas externas o la trampa de la burocracia



¿Qué nos dicen los verbos?

- Colaborar:
- Plantear/proponer:
- Proporcionar:
- Contribuir / impulsar / promover:
- Detectar:
- Favorecer:
- Participar:

Acompañamiento
No dirigir o instar

**¿Al servicio
de quién?**

**¿No era la escuela
y el aprendizaje al
centro?**



Funciones

Planes
Programas

NORMA
Teoría pedagógica

Demandas

Realidad

Equilibrio razonable,
posibles, con sentido común
profesional

Deseo

Problemas
Posibilidad

Perspectiva
NORTE

Lo que quiero
profesional

Roles



Funciones

**Específicas
Por puesto
de trabajo**

**Específicas
De asesoría**

**Generales:
De gestión,
Apoyo y
burocracia**

Pero el tema es

**¿Cómo y para qué las desempeño?
(rol y finalidad)**



Sin olvidar...

**El lado oscuro del
asesoramiento**

Las funciones pueden verse
nubladas por el desempeño de
estos roles o errores

La inercia de la tradición

Creerse poseedores de la magia

La inducción encubierta o efecto
Caballo de Troya

La ley de la supervivencia

La artificialidad de la función

Los juegos de culpabilización-
desculpabilización

La pescadilla que se muerde la cola



Se va haciendo
¿quién y qué?

Saber

Referente autoridad
Proverbio “Gran Líder”

Poder

Acompañamiento

Identidad

Sentirse asesor
redimensionar función



Venimos construyendo una historia



Sostenible

- Planteamiento **democrático** (autonomía)
- **Trabajar con**, en lugar de intervenir en
- Colaborar en **desarrollar**, no aplicar
- Perspectiva **comunitaria**
- Ser “**mediador cognitivo**” y **espejo crítico**
- Hacerse “**internos**”
- Información **pertinente**
- **Autosolución y a su paso** (dar tiempo al tiempo)
- Saber **hacerse prescindible** (para la autonomía)
- **Visión** estratégica de **procesos**
- **Flexibilidad** estratégica (versatilidad)



Más allá del cambio dirigido: Apoyar la mejora desde dentro, entre todos y para todos

- De los márgenes al núcleo pedagógico (debate curricular)
- De los problemas a las problemáticas y ámbitos de mejora
- De las certezas al cuestionamiento
- Del aplicar a desarrollar y fortalecer el sentido,
- Del intervenir a colaborar con
- Del experto al mediador cognitivo
- Del monotema (mi foco) foco a la visión sistémica
- Del implementar a hacer sostenibles los procesos
- Del programa a la reflexión dialéctica
- Del externo a la comunidad profesional de aprendizaje
- De ser el líder a apoyar el liderazgo pedagógico y para el aprendizaje



Prudencia

Pertinencia

Perseverancia

Coherencia

Emoción



Asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en los centros escolares

➤ **ÁMBITOS (contenidos, procesos)**

- La enseñanza, el aprendizaje, el trabajo en el aula, la dirección y gestión del centro escolar.

➤ **HERRAMIENTAS:**

- Planeación y evaluación de la escuela (Ruta de Mejora).
- Diálogo profesional, trabajo colegiado, comunidades de práctica.
 - Visita al plantel y al aula.
 - Consejo Académico de Plantel.
 - Reuniones de evaluación.
 - Reuniones de academia, de asignatura, de semestre, de modalidad...



Para que funcione y sea sostenible

¿Dónde ubicaría la actuación de Asesoría?

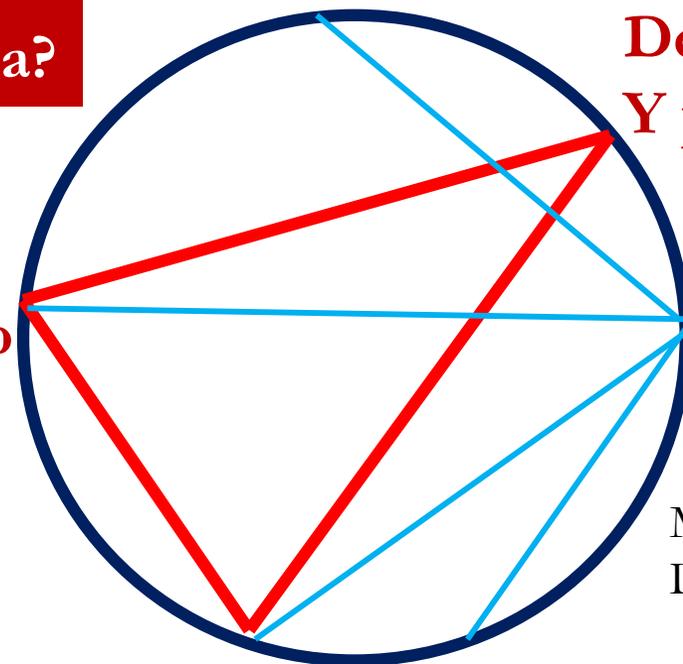
Distribuido
Inclusivo
Resiliente
Sostenible
Grupo motor

Liderazgo pedagógico

Apoyo Externo

Desarrollo de Comunidad Profesional de aprendizaje

Ampliación comunidad



Desarrollo de proyecto Y prácticas inclusivas

Cambio metodológico en la práctica

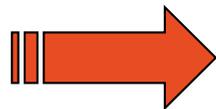
Medidas apoyo Diagnóstico

Contexto Desafío Reto

Correlaciones entre categorías en un estudio sobre escuelas secundarias con practicas de éxito en contextos desafiantes en Granada (Domingo et al, 2017)

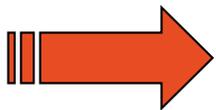


Adelantando un perfil competencial



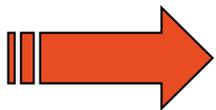
• Cabeza:

- Razón, reflexión, conocimiento pedagógico...
- Principios de actuación



• Corazón:

- Sentimientos, ilusión y pasión
- Competencia emocional



• Técnica:

- Instrumentos variados, maletín de herramientas
- Visión estratégica de proceso
- Articulación y coordinación
- Equilibrio



• Zapatos (realidad y proceso)

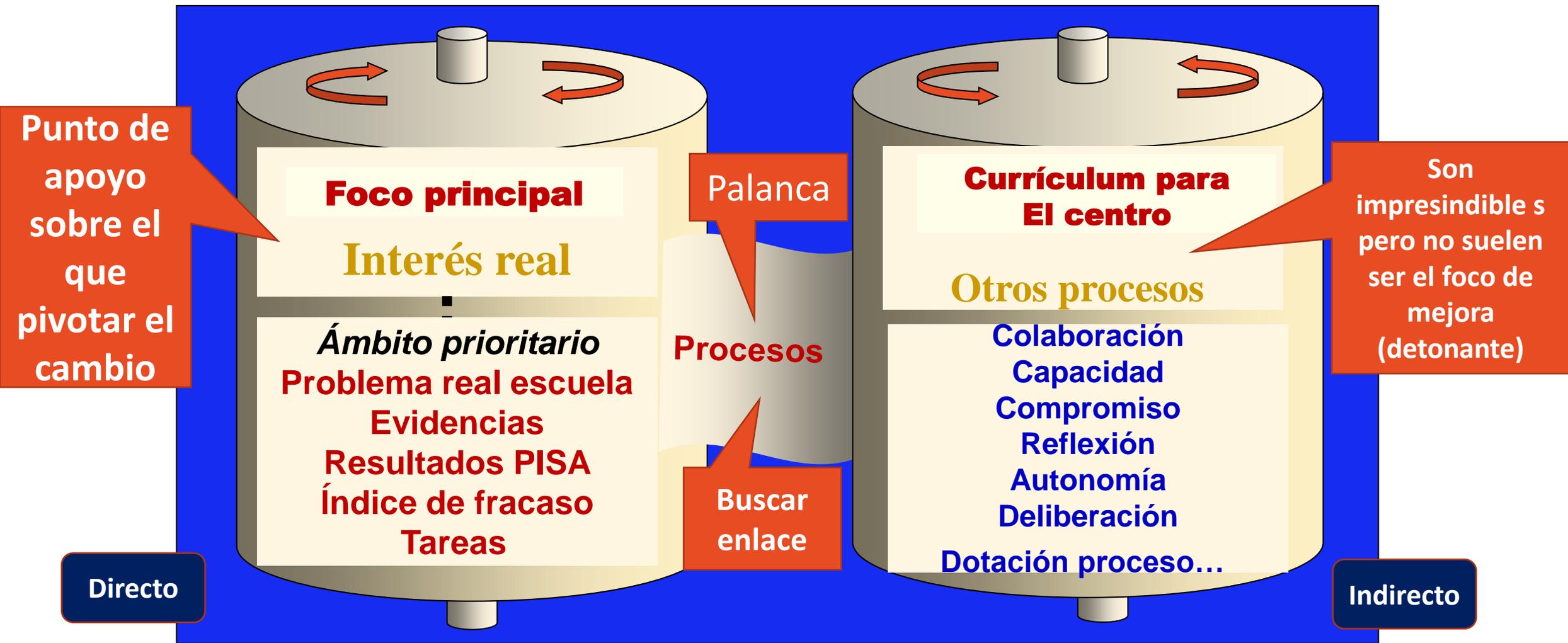
¿Con qué aperos?



Ratón de Troya



En el proceso de asesoría...





Desde el principio, acción

- **Una vez perdido el miedo, hay que ponerse en marcha**
- **Se parte siempre de la reflexión: ¿Qué estoy haciendo cotidianamente y si tiene algo que ver con la nueva propuesta? ¿qué he de seguir haciendo? ¿qué he de modificar o incorporar?... Para intentar acabar en una revisión general y una reformulación para una nueva práctica**
- **Son múltiples caminos para un mismo fin**
- **Areverse a tomar la decisión y empezar a andar el camino**
- **Articulando acción con apoyo/supervisión**

La controvertida práctica asesora

- **Identificar las luces y las sombras** de las acciones de las prácticas de apoyo
- **Deconstruir** prácticas, roles y consecuencias
- **Priorizar y redimensionar**
- **Denunciar prácticas erráticas**
- **Asesoría: Una cuestión de *saber, poder e identidad***



Proceso hacia prácticas de éxito como asesor

Rúbrica





- ¿Aún **sigue pensando que**
 - Lo hemos logrado y que ya estamos en el nivel ?
 - Esto no va con nosotros, para qué, no se ha hecho y no se puede ?

O bien

- ¿**Entra en el debate y se atreve** a andar el camino?



Esto NO es todo...
el reto empieza ahora

habrá que seguir en el
debate y atreverse a
andar el camino

Gracias

U
t
o
p
í
a

«Ella está en el horizonte
–dice Fernando Birri–

Me acerco dos pasos,
ella se aleja dos pasos.

Camino diez pasos
y el horizonte se corre diez pasos
más allá.

Por mucho que yo camine,
nunca la alcanzaré...

¿Para qué sirve la utopía?

Para eso sirve,
para caminar» E. Galeano



Para saber más

- <http://www.ugr.es/~jdomingo/>
- http://directorio.ugr.es/static/PersonalUGR/*/show/6c0d137cedb78e635ef20402fc0eea5

Sobre el
contenido

- Domingo, J. (2009). Asesoría a la escuela para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. En VV.AA. (2009). *Desarrollo de la gestión educativa en México: Situación y perspectivas*. (pp.101-126). México DF: UPN
<https://www.researchgate.net/publication/286621994> Asesoría a la escuela para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje
- Domingo, J. (2010). Apoyo a los procesos de autorrevisión escolar. Una revisión crítica. *Educação e Sociedade. Revista de Ciência da Educação*; 31 (111), (abr.-jun.), Páginas, 541-560, <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302010000200013>
- Domingo, J. (2005). Las prácticas de asesoramiento a centros educativos. Revisión del modelo de proceso. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13 (17) (Febrero) 33. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v13n17.2005>
- Domingo, J., Fernández, J. y Barrero, B. (2016). El orientador ante el reto de la mejora curricular. Un estudio de caso. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(2), 27-39. <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/966>
- **Domingo, J.** (Coord.) (2004). Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución. México DF: SEP/Octaedro
- Varios Autores (2006). La asesoría a directivos y centros escolares, una nueva función. México DF: SEP/OEI.
http://www.centrodemaestros.mx/carrera_m/asesoria.pdf

En la SEP



Colegio de Estudios
Avanzados de Iberoamérica

Por su atención: GRACIAS!!!



CALLE LEONARDO PASQUEL NO.10 COL. PUMAR
C.P. 91040 XALAPA, VERACRUZ.



informes@ceai.edu.mx



www.ceai.edu.mx



01 (228) 817 8199