Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

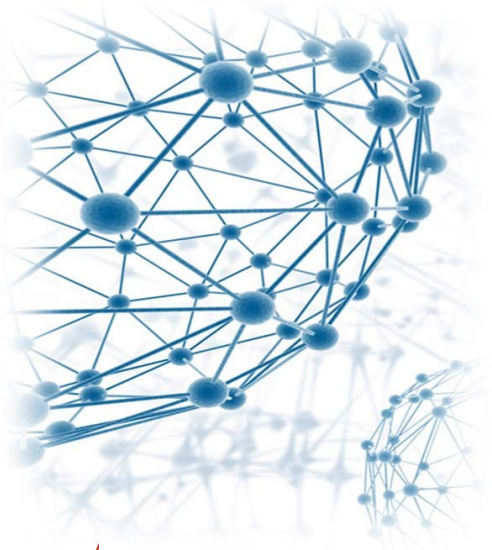
Primer Foro Internacional "Liderar la Autonomía de la Gestión Escolar en México" Tlaxcala, junio 2017

Prácticas de apoyo a la Gestión y al logro Educativo: Asesoría, Seguimiento y Acompañamiento.

Jesús Domingo Segovia

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Prioridad de política educativa
La escuela al centro

Lecciones aprendidas de la mejora escolar

- **No puede ser** impuesta, ni decretarse
- Es un **proceso, complejo**, y toma su tiempo
- Es **contextual**, y **no** se puede ni **uniformar**
- El liderazgo, la escuela y el profesorado son claves **(focos)**
- **Necesita ser apoyado** (coherencia, expectativas…)
- **Se mide en resultados (evidencias),** no necesariamente evaluación

Cambio cultural

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Prioridad de política educativa
La escuela al centro

Énfasis en la autonomía escolar

- Autonomía **curricular**
- **Y** autonomía **de gestión**

Pero se pueden y conviene separar?

- Existen **diferentes niveles de capacidad** organizacional y profesional (**individual y colectiva**)
- Exige actuaciones **articuladas, coherentes, sistémicas, cercanas (internas)**

Poco valen los programas externos

- **No se puede parcializar el centro ni sus profesionales**

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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.**

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Prioridad de política educativa
La escuela al centro

Sistema como garante de la calidad

- **Necesita de estrategia** (definir, delimitar, profesionalizar) **y táctica** (qué hacer en cada caso)
- **Ofrece recursos**, estructuras, lineamientos…
- Posee democráticos **estándares de calidad**
- **Garantiza** nivel mínimo de formación inicial, mentorización o tutoría, formación/capacitación, asesoría técnica, acompañamiento y supervisión.

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

La escuela al centro

No es

- Blanco de todas las políticas, programas y acciones
- Foco al que llegan todos los agentes externos (desarticulados y descompasados)
- Dejarla a su suerte

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

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Para asesorar hoy

- **No reincidir en la ingenuidad** de la "*utopía y el romanticismo del cambio*", **ni el 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**

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE)

¿ Articulado Coherente ?

¿ Contenidos Programas Procesos ?

¿ Cómo se entienden ?

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 ?

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

¿Qué puede ser entonces?

- Una estructura externa que **monitorea, disemina** y que se **reproduzca** lo mejor y se cuide mucho del rendimiento **OCDE**…
- **Expertos de materias**
- Cercana a lo que importa**: aprendizaje**

© Copyright Jesús Domingo

- Estructura externo de **apoyo, de acompañamiento, al desarrollo de la escuela**, de la autonomía, la reflexión sobre el sentido de la educación, **aprendizaje, desarrollo profesional…**

Ambas tienen sus riesgos

- Quedar atrapada en los resultados de instrumentales y aislar las áreas, los docentes, y parcelar los apoyos…
- No crea cultura de centro, equipo inter…

- Quedar en lo institucional, lo global, la gestión
- Sólo genera acuerdos
- No llegar al aula, o a las materias instrumentales

Acompañamiento crítico para aprendizaje y para condiciones

© Copyright Jesús Domingo

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Cambio de perspectiva

Funciones asignadas
Capacitar / supervisar

El reto, pues,

no sería **hacer bien lo que se hace**, eso ya se consiguió,

sino **avanzar en hacer bien lo que se debe**

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**

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

¿Qué nos dicen los verbos?

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

¿Al servicio de quién?

¿No era la escuela y el aprendizaje al centro?

Acompañamiento
No dirigir o instar

Para hablar de **buenas prácticas**…

1. **Estimular y apoyar el desarrollo de culturas y prácticas inclusivas**
2. **Acompañar el viaje (proceso a la mejora, la transformación)**
   1. apoyando el desarrollo de un **liderazgo pedagógico**
   2. en el seno de **equipos y comunidades** educativas colaborativas, comprometidas, capaces de aprender y afrontar juntos sus retos/dificultades.
   3. contribuir al **cambio metodológico** en la práctica.

Supervisión y acompañamiento

Transitar del estar y tener servicios y capacitación

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

Escuela,
Maestros,
Asesores
Supervisores…

Ética
de control

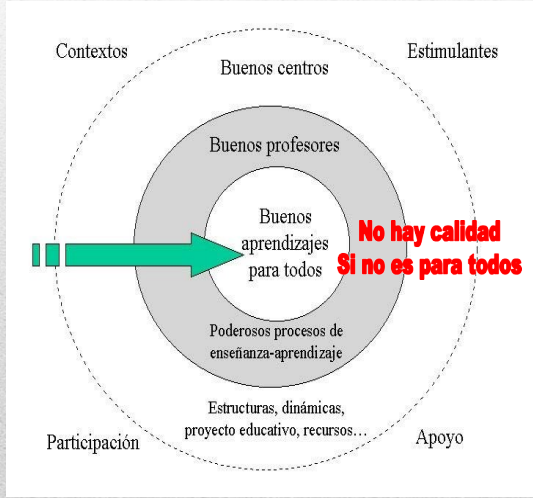
Programas
Capacitación
Estrategias

A prueba
de fuego

Entonces platicamos de otra asesoría

Asesoramiento experto en contenidos y gestión

La escuela y el aprendizaje al centro



Presión externa

¿Dónde ubicar las prácticas de apoyo y para qué?

Mediación y enlace

Mejora

Compromiso profesionalidad…

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

MODELO SERVICIOS

Necesidad 1 — Servicio 1
Necesidad 2 — Servicio 2
Necesidad 3 — Servicio 3
Necesidad 4 — Servicio 4

Solapamientos, lagunas y mucho desconcierto

Escuela

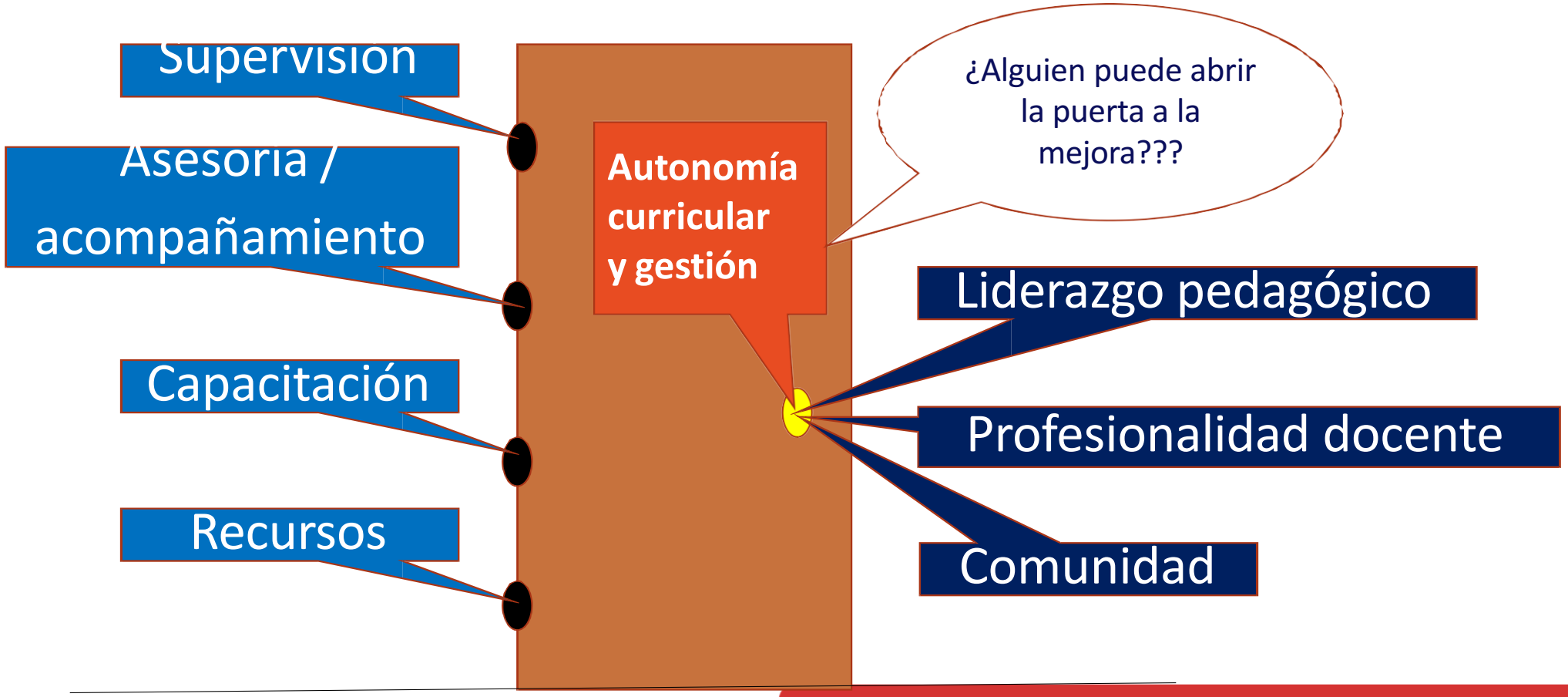
Modelo Programa(s)

Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4
Recursos1	Recursos 2	Recursos 3	Recursos 4
Programa 1	Programa 2	Programa 3	Programa 4

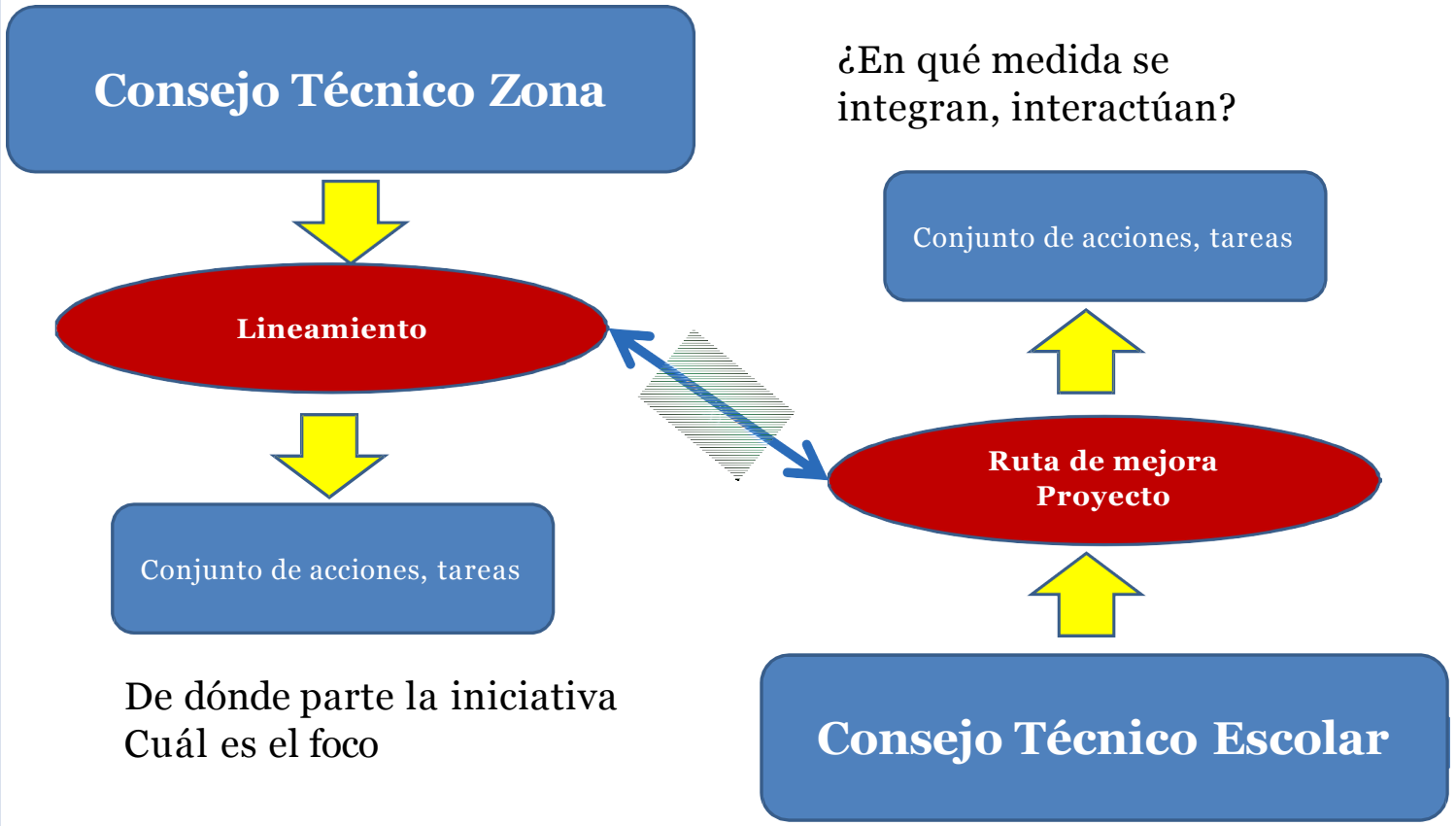
Articulación servicios

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Para que esto funcione



Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica



CONJUGAR ASESORÍA A NIVEL DE CENTRO Y DE AULA

En el nivel que sea posible

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Palanca (tema generador) y punto de apoyo (equipo/comunidad)

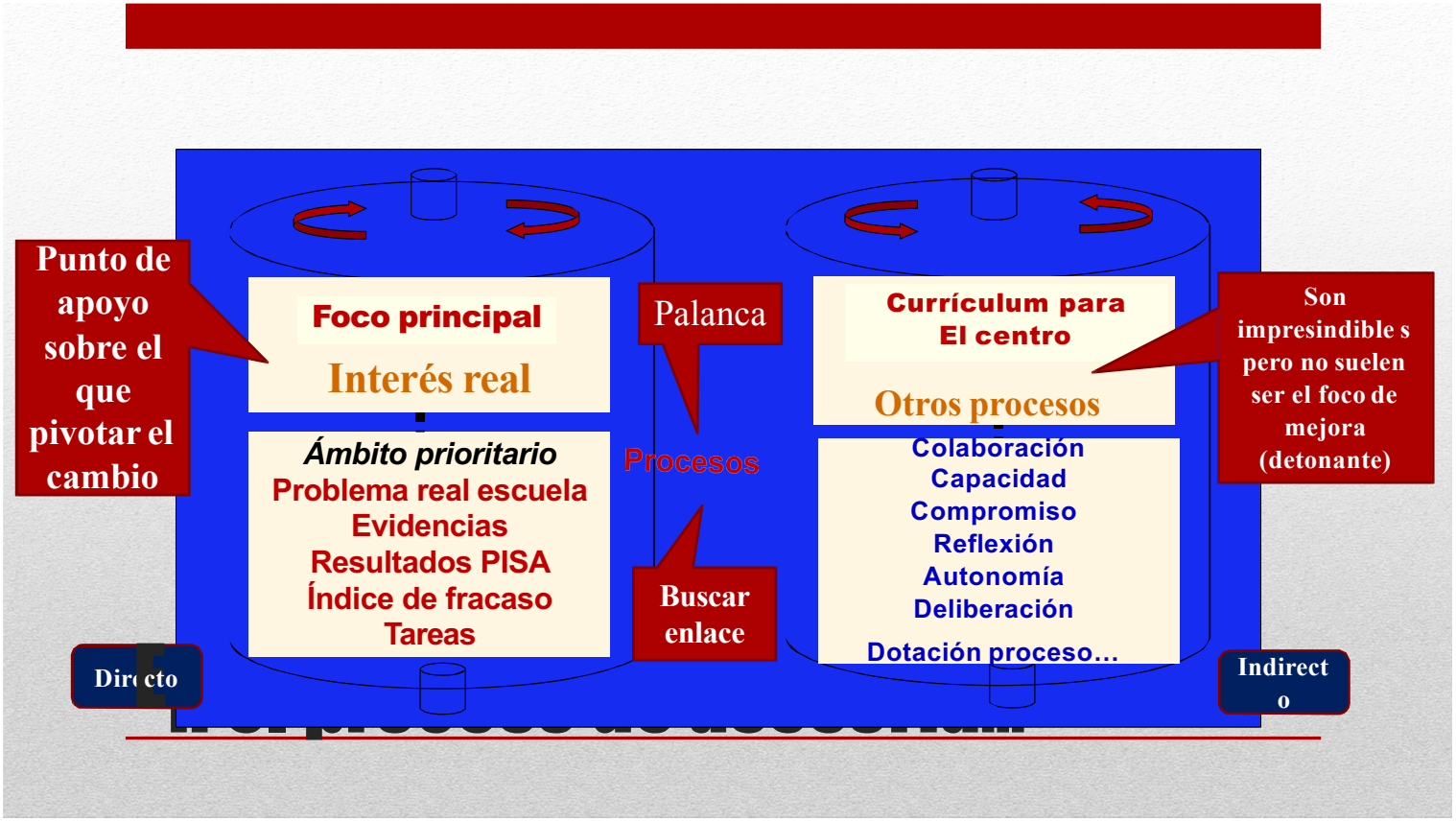
Con un norte de calidad y equidad

y

Con competencia

Ética, técnica y emoción

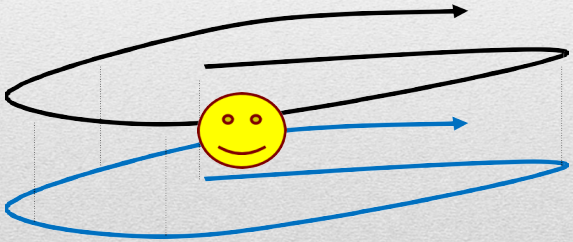
Evaluación
Contexto
Resultados
Capacidad organizativa
Competencia Profesional
Apoyo
Auto
Exter
-na


Punto de apoyo sobre el que pivotar el cambio
Foco principal
Interés real
Ámbito prioritario
Problema real escuela
Evidencias
Resultados PISA
Índice de fracaso
Tareas
Palanca
Procesos
Buscar enlace
Currículum para
El centro
Otros procesos
Colaboración
Capacidad
Compromiso
Reflexión
Autonomía
Deliberación
Dotación proceso…
Son impresindible s pero no suelen ser el foco de mejora (detonante)
Indirecto

Seguir un proceso de procesos...

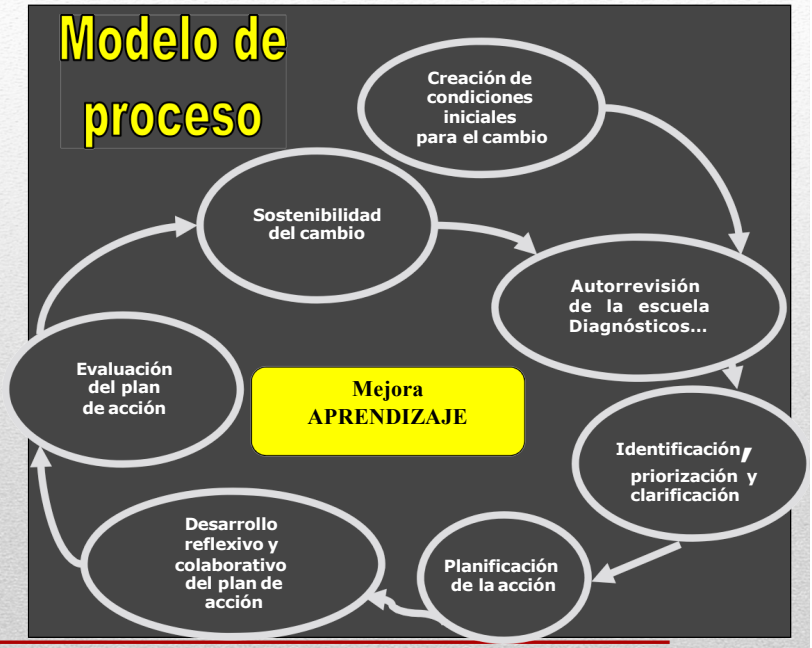
Profesionalidad
Interactiva
C.P.A.

Institucional
Equipo,
proyecto



Aula,
procesos E-A

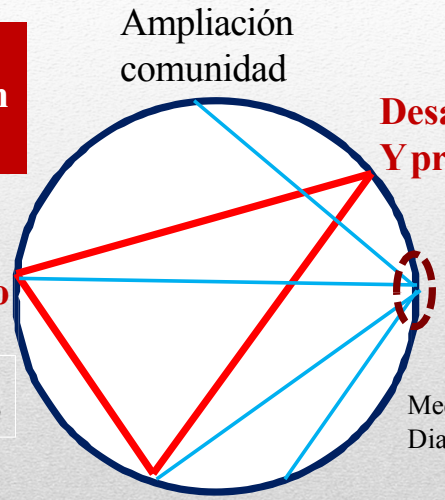
Artesano
Y profesional



Lineamientos
institucionales
Supervisión
En torno a un proyecto de mejora o «ruta de mejora» de la propia escuela
Articulando servicios y garantizando la calidad del sistema
Proceso, con Continuidad
Asesoría como colega crítico, para acompañar la mejora
Puntual
Asesoría de formación
(actualización y noveles en zona)

Para que funcione y sea sostenible

¿Dónde ubicaría la actuación de Supervisión y Asesoría?



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

Cuestiones clave para la mejora

Asesoramiento, sobre qué

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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)

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Cuestión estratégica central

"…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)

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Desde el principio, acción

- **Una vez perdido el miedo, hay que atreverse a tomar la decisión y 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 revisisón general y una reformulación para una nueva práctica**
- **Son múltiples caminos para un mismo fin**
- **Articulando acción con apoyo/supervisión**

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

¿Qué mejoras acometer?

Diagnóstico colegiado de la Realidad y línea de actuación

que parta de y hacia lo

Organizativo

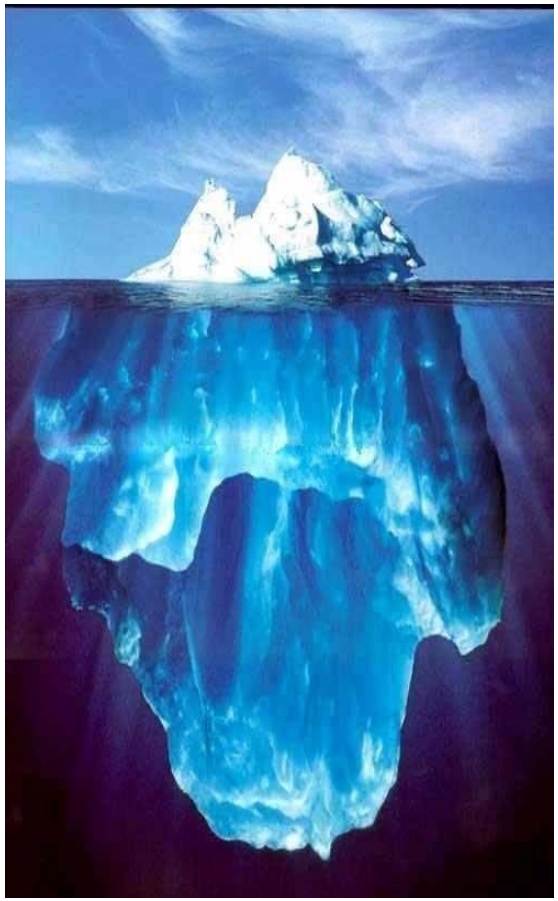
Curricular

Profesional

Contexto ampliado

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Tomar conciencia de ámbitos



- Norma, planeación, resultados de evaluación

Cumplimiento

- Adaptar y adecuar (contexto)
- Reflexión sobre lo que se hace, qué y porqué
- Cambio metodológico/organizativo

Buen desempeño

- Identidad y cultura profesional
- Consecuencias aprendizaje
- Currículum oculto

Compromiso
Sentido
Profesionalidad

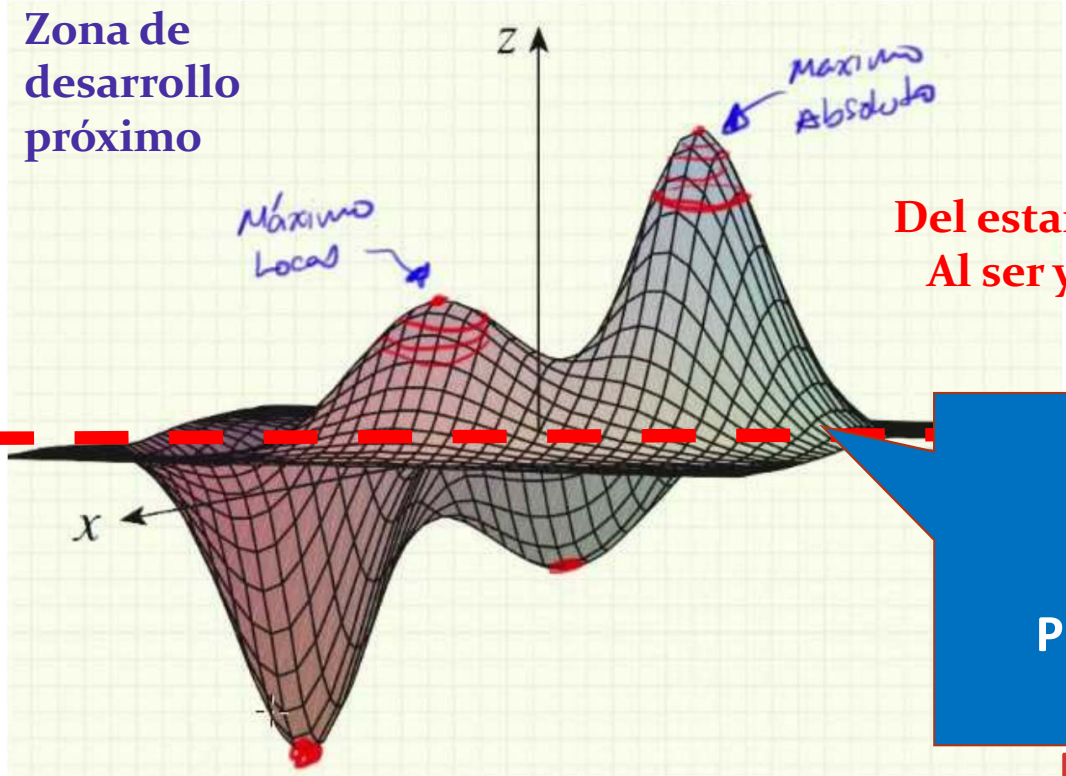
Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Qué son prácticas de éxito

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

Garantizar el derecho a la educación

Zona de desarrollo próximo



Del estar ytener,
Al ser ypoder

Morir deéxito
Conformismo
Implícitos
desesperanza

Indignación
Esperanza
Inclusión
Profesionalidad
Todos juntos

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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…

¿Qué asesoramiento es pertinente?

Se han delimitado Funciones

Pero el tema es

- **¿Cómo y para qué las desempeño? (rol y finalidad)**
- **Nivel de expectativas asociadas a la identidad del asesor**
- **Nadie puede asesorar sobre lo que no conoce ni comprende**

Profesión

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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
- ***Ofrecer andamiajes y herramientas*** para dialogar con la complejidad

Asesoría:

Una cuestión de ***saber, poder e identidad***

- **ÁMBITOS (contenidos y procesos)**
  - Los procesos de enseñanza-aprendizaje, el trabajo en el aula
  - La inclusión, garantizando el derecho a la mejor educación
  - El liderazgo pedagógico del directivo escolar
  - La buena gestión del centro escolar
  - La ampliación del centro escolar a la comunidad
- **HERRAMIENTAS**
  - Consejo Técnico de Zona, como espacio para garantizar la calidad y equidad del Sistema, apoyando la autonomía escolar desde el debate académico
  - Consejo Técnico Escolar/Zona, como comunidad de aprendizaje profesional
  - Diálogo profesional, trabajo colegiado, comunidades de práctica
  - Acompañar la Ruta de Mejora

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Clarificando conceptos

Especialista

- Experto en contenidos
- Apoya en ámbitos de mejora, necesidades o niveles particulares
- Apoya la resolución de necesidades puntuales o específicas
- Problema de articulación y de falta de visión de conjunto

Ambos en función de…

Generalista

- Experto en procesos
- Asesor que coordina e integra la acción de mejora en el centro
- Visión sistémica, integrada, articulada
- Puede necesitar apoyos específicos

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Clarificando conceptos

Apoyo	Tutoría	Asesoría técnica	Acompaña-miento
Estructuras, acciones, y recursos puestos al servicio de algo o para facilitarlo	Capacitación mediante modelamiento, entrenamiento o coaching	Prestación de servicio experto de información, gestión, consulta…	Trabajo compartido, corresponsable, Compañero viaje Colega crítico

Depende de la realidad, necesidades, posibilidades del contexto

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Técnico

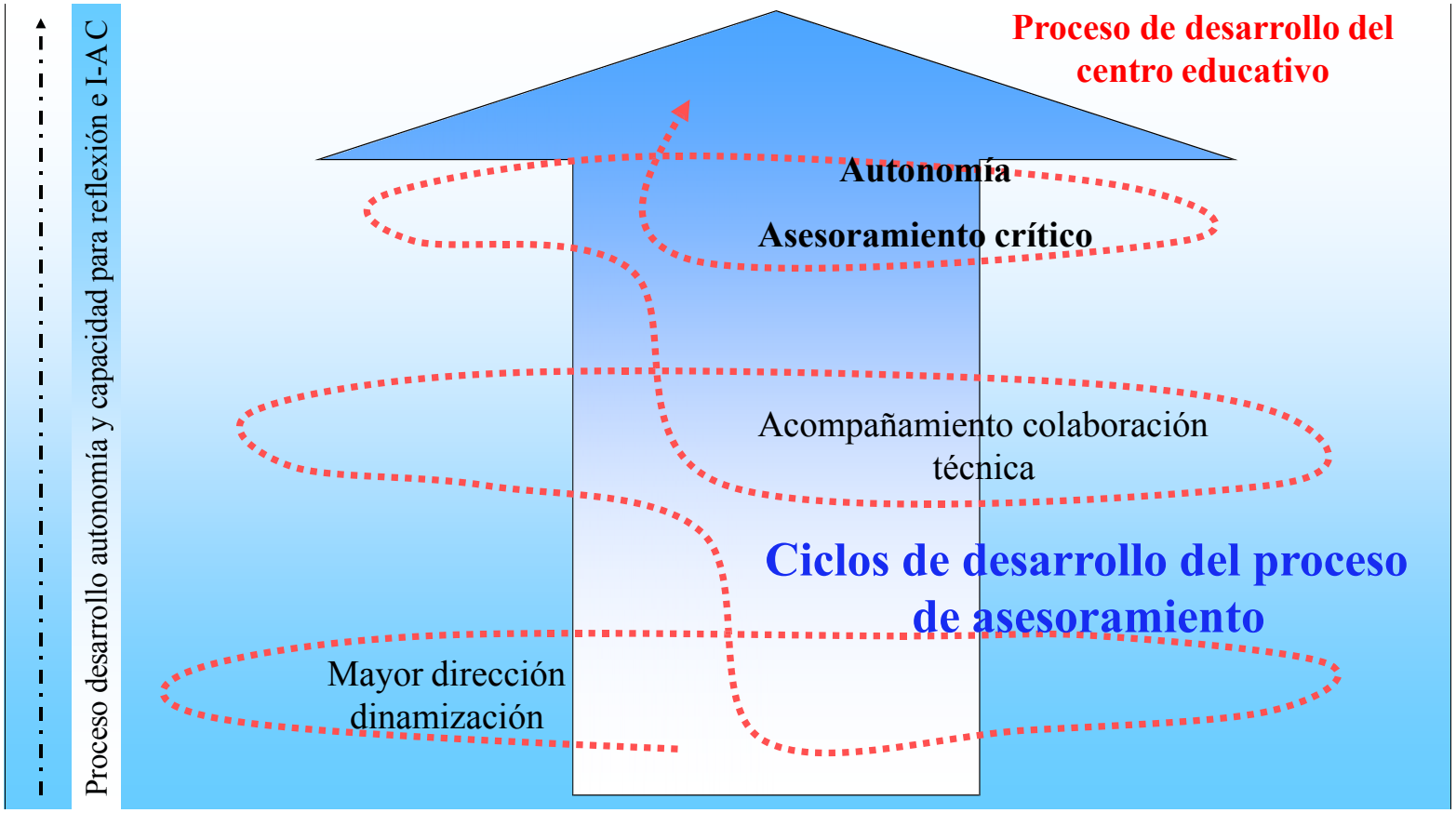
Crítico

Su pertinencia depende del grado de capacidad de autonomía y desarrollo profesional de escuela y profesorado

Formación

Pueden ser complementarios y el SATE debe atender esta diversidad

Pero el modelo tendencia es el del colega crítico, cercano y corresponsable


Proceso de desarrollo del centro educativo
Proceso desarrollo autonomía y capacidad para reflexión e I-A C
Autonomía
Asesoramiento crítico
Acompañamiento colaboración técnica
Ciclos de desarrollo del proceso de asesoramiento
Mayor dirección dinamización

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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)

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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?

Niveles de Pensamiento

Colega crítico

Acompañamiento

Trabajo compartido

Actualización

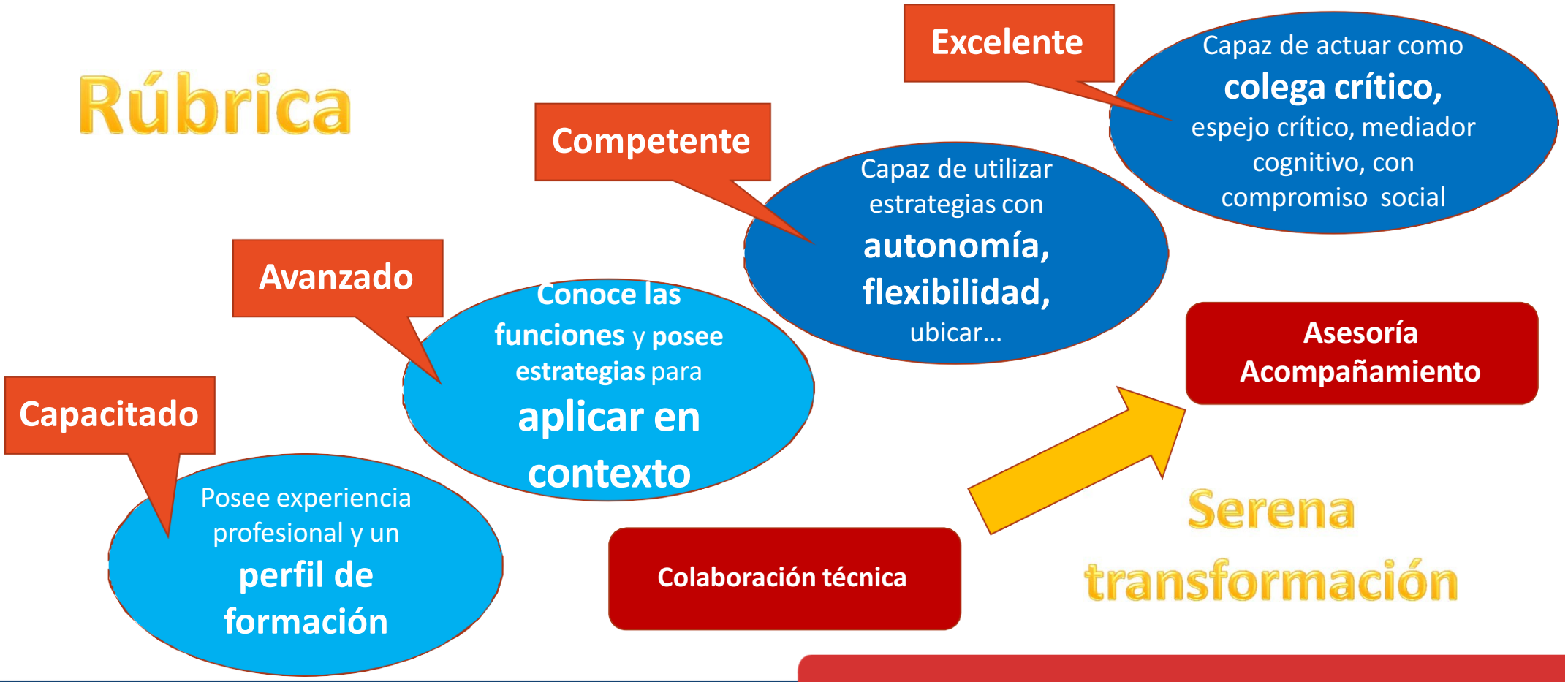
Mentorización/Tutoría

Capacitación inicial

Formación inicial

Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Proceso hacia prácticas de éxito como asesor



Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

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

Una cuestión final

- ¿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?

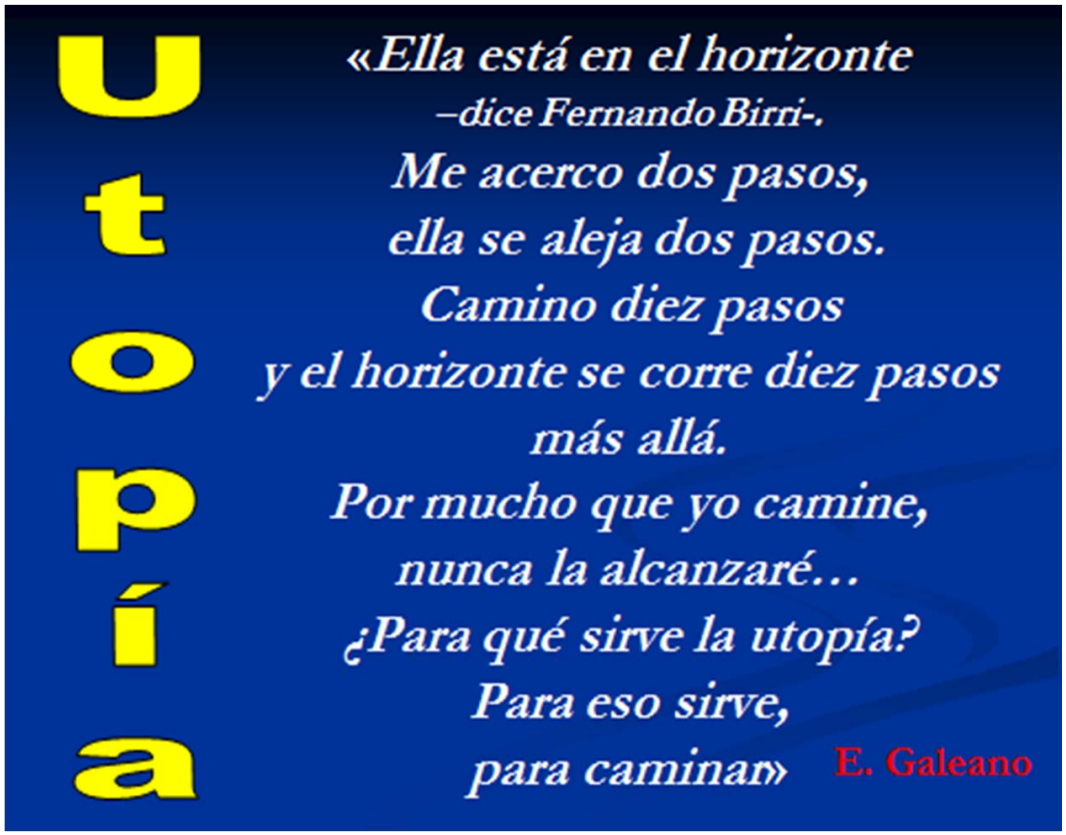
Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Jesús Domingo Segovia
Universidad de Granada (España)

Esto NO es todo…
el reto empieza ahora

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

Gracias



Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

Por su atención: GRACIAS!!!

Jesús Domingo Segovia (2017)

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

informes@ceai.edu.mx

www.ceai.edu.mx

01 (228) 817 8199