

Aprendizaje entre escuelas

Orientaciones para su organización en los Consejos Técnicos de Zona

La sexta sesión de Consejo Técnico Escolar se realizará bajo la modalidad de *Aprendizaje entre escuelas*; en ésta los colectivos docentes darán continuidad a lo realizado el pasado mes de enero, en el que culminaron un trabajo profesional con aprendizajes, acuerdos y compromisos por cumplir en el salón de clases y en la escuela, mismos que en esta jornada serán revisados para conocer *qué se hizo, cómo se realizó y hasta dónde se avanzó*.

En este encuentro, los directivos y maestros de una escuela se reunirán nuevamente con el colectivo o colectivos docentes con quienes sesionaron en la cuarta sesión, para reconocer si las prácticas de enseñanza y gestión acordadas abonaron a la mejora del quehacer cotidiano en el aula y en la escuela; si los resultados fueron alcanzados en un colectivo que aprende entre pares, así como las implicaciones que tuvieron que sortear para lograrlos. Para que esto se pueda cumplir, se hace necesario apoyar este trabajo, mediante el fortalecimiento de quienes coordinan las sesiones en sus habilidades para moderar, orientar, detonar la reflexión, estimular y retroalimentar a todos los participantes en un trabajo colegiado, en un ambiente de respeto y cordialidad.

Por lo anterior, esta ficha tiene como propósito brindar orientaciones básicas para que en el Consejo Técnico de Zona, los directores escolares, bajo el liderazgo del supervisor, logren organizar y realizar una sesión provechosa en el próximo encuentro entre escuelas. Asimismo, para reconocer en este colectivo los conocimientos, habilidades y experiencias que posee cada uno de sus integrantes; quién logra establecer el diálogo y la reflexión en los docentes; quién reconoce a su par como profesional para aprender de él y quién puede modelar con capacidad, compromiso y eficiencia, todo lo anterior, para llevar a sus maestros al logro de los propósitos de la sesión, en un afán de progreso mutuo y sin un protagonismo excesivo. Y, a partir de este reconocimiento, promover el fortalecimiento de las competencias de todos los directores para la coordinación de los trabajos del CTE.

Además de ofrecer algunas claves fundamentales para optimizar la labor de los directores que fungen como coordinadores del CTE, con el apoyo y acompañamiento del supervisor escolar.

Nos duele que nos lo digan, pero todos los expertos coinciden en que el éxito o el fracaso de una reunión [o sesión de consejo] depende en gran medida de la persona que la coordina y en cómo la ha preparado.¹

¹ Bazarra, Lourdes y Olga Casanova, *Directivos de escuelas inteligentes*, SM Editores, México, 2013, pp. 146-154.



¿Qué propósitos orientan esta reunión de Consejo Técnico de Zona?

- **Consolidar** el trabajo en los Consejos Técnicos Escolares, fortaleciendo las competencias de los directores de escuela para preparar y coordinar de manera efectiva el desarrollo de las actividades y cumplir con los propósitos durante las sesiones, a partir del intercambio de experiencias y recursos profesionales entre colegas.
- **Acordar** las pautas fundamentales para orientar el logro de los propósitos de la sesión de *Aprendizaje entre escuelas*, como una estrategia de desarrollo profesional y detonante de cambio hacia la mejora del servicio educativo.

¿Qué necesitamos hacer para esta sesión?

ANTES

Con la finalidad de que el *Aprendizaje entre escuelas* se constituya en un proceso de desarrollo conjunto, que se refleje en cambios positivos en las prácticas de enseñanza y gestión, es preciso asegurar la continuidad de estos encuentros, así como monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos por los colectivos.

- Para esta sesión de Consejo Técnico de Zona, el supervisor deberá contar previamente con información acerca de la experiencia vivida como colectivos docentes en la cuarta sesión ordinaria, de la forma en que fue coordinada, de lo que se aprendió, de lo que significó participar en ella y las implicaciones para hacerlo; así como con otros comentarios adicionales expresados por los docentes, información que será necesario solicitar a sus directores.
- Los directores en el CTZ habrán de referir los logros alcanzados en la cuarta sesión ordinaria, identificando las dificultades y lo que no funcionó con los colectivos docentes, destacando lo que favoreció la autocrítica y el análisis, lo que detonó una mayor participación y reflexión, lo que generó mayor confianza para compartir problemáticas educativas, y lo que motivó comunicar estrategias y recursos, entre otros aspectos.

Esta información será un insumo para analizar en el CTZ y retomar los elementos clave para lograr la participación de los docentes en el siguiente encuentro entre escuelas.

1

Claridad sobre lo que es el Aprendizaje entre escuelas

Para lograr lo propuesto en esta sesión de *Aprendizaje entre escuelas*, el supervisor habrá de contribuir a la consolidación del CTE, propiciando que los responsables que estén a frente del colectivo tengan muy claro lo que significa esta forma de trabajo.

Con el fin de favorecer la claridad en este tema, se puede promover en el CTZ el análisis y comprensión de lo propuesto en el siguiente recuadro:



¿Qué es el Aprendizaje entre escuelas y qué no lo es?

Es...	No es...
<input type="checkbox"/> Intercambio y colaboración entre pares.	<input type="checkbox"/> Eventos donde los docentes no exponen sus ideas y experiencias educativas.
<input type="checkbox"/> Una tarea sistemática y ordenada que permite cumplir con los propósitos.	<input type="checkbox"/> Improvisar y realizar actividades que se desvían del propósito o tratar temas de manera superficial.
<input type="checkbox"/> Compartir hallazgos, ideas, conocimientos y preocupaciones.	<input type="checkbox"/> Dialogar acerca de aspectos ajenos a la práctica docente
<input type="checkbox"/> Hablar de manera crítica, honesta y abierta de los problemas y éxitos educativos cotidianos.	<input type="checkbox"/> Hablar sólo de las buenas experiencias. Juzgar, competir, suponer, simular.
<input type="checkbox"/> Fortalecer la reflexión, el análisis y la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/> Llenar formatos o elaborar nuevos productos para entregar reportes o evidencias de la sesión.
<input type="checkbox"/> Contribuir al logro de los objetivos y metas de la Ruta de Mejora Escolar (RME).	<input type="checkbox"/> Algo distinto o adicional a lo que la escuela estableció y trabaja en su RME.

2

Recomendaciones para la preparación de una sesión

En la sesión de CTZ, el supervisor promueve:

- ▶ **Analizar a profundidad los propósitos de la sesión, las actividades y sus productos;** el intercambio de ideas y sugerencias para la realización de actividades; compartir formas de organización dentro del grupo que permitan incorporar la visión y experiencia de los maestros de Educación Física, Inglés, Computación y USAER, corresponsables con los titulares de grupo del desarrollo integral de los alumnos, como claves para una óptima coordinación de la sesión.
- ▶ **Identificar en cada una de las actividades las preguntas clave que no deben omitirse** y su sentido para el logro de los propósitos de la sesión.
- ▶ Elaborar un listado de la información que se requiere recabar y sistematizar con sus colectivos para presentarla como insumo.
- ▶ **Analizar las actividades de la sesión, a fin de estimar tiempos** para su realización en función del número de participantes en el colectivo docente.
- ▶ **Elaborar los materiales necesarios** para registrar o concentrar los productos de las actividades.
- ▶ Diseñar gráficas que muestren los indicadores de atención a los niños que requieren mayor apoyo, actualizada al tercer bimestre (véase guía de la sexta sesión).



3

Claves básicas para dirigir una sesión

Reconocer en los directores sus experiencias para coordinar el trabajo con los docentes, fortalece los procesos de aprendizaje entre pares, ya que estimulan ambientes de confianza donde todos comparten sus vivencias y conocimientos; asimismo, brindan la oportunidad de establecer un diálogo que permite reconstruir el significado que cada docente da a su práctica, a partir del enriquecimiento entre maestros, potenciando así sus capacidades para seguir aprendiendo. El director o directores que acompañan aquellos con mayor experiencia, fortalecen sus competencias al aprender de ellos.

Éstos son algunos rasgos que posee un buen coordinador:

- ▶ Domina el contenido de la sesión, es reflexivo y tiene claridad acerca de hacia dónde se quiere llegar.
- ▶ Crea confianza y empatía mutua entre los docentes para que expresen abiertamente sus ideas, experiencias, problemas y logros.
- ▶ Aprecia las capacidades de los docentes y estimula a quienes menos participan.
- ▶ Propicia la autocrítica, la reflexión sobre las problemáticas que enfrentan los docentes y acompaña en la búsqueda de soluciones.
- ▶ Incide favorablemente para construir y consensuar prácticas educativas, acuerdos y compromisos.
- ▶ Motiva y dinamiza las sesiones; sabe qué momentos son propicios para relajar o reactivar el interés de las actividades.

Es por ello que en el colectivo de zona se identifique a aquellos que han mostrado conocimiento en la temática que se va abordar; capacidad para establecer una conversación y comunicación profesionales; habilidad en el manejo de los grupos, y destreza para encauzar la discusión en torno al logro de los propósitos, para que sean éstos en quienes se asegure especialmente la coordinación de la sesión de trabajo y fortalecer con su apoyo las competencias en sus pares.

Considerando lo anterior, los directores que habrán de sesionar juntos se distribuyen las actividades o periodos en los que cada uno estará al frente, teniendo en todo momento la presencia y apoyo de su par.

En secundaria, es recomendable que la organización de equipos sea por academias, lo que favorecerá un diálogo más cercano entre docentes.

DURANTE

De cara a este encuentro, el supervisor deberá orientar y precisar cuáles son los propósitos de la sesión de CTE y lo que habrán de tener presente los directores/coordinadores.



Para la sexta sesión, **los colectivos docentes valoran el cumplimiento de los acuerdos consensuados**. Para ello, **informan acerca de las acciones realizadas**, a partir de hechos y no desde el discurso del deber ser, **sus-tentando estos planteamientos con las evidencias de trabajo que presenta cada docente y los indicadores de alerta temprana**² registrados en la quinta sesión ordinaria.

Por lo general, en el desarrollo de las actividades de una sesión de consejo se presentan distintas circunstancias que pueden ser críticas o complejas, lo que da como resultado el desvío de la atención en los participantes y que se pierda el sentido de la sesión. Este momento deberá atenderse de manera inmediata para reorientar hacia el propósito de la reunión y que quien coordina retome el control de la sesión, apoyándose en su experiencia y recurriendo a estrategias que permitan solventar estas situaciones.

A continuación, se presentan algunas situaciones que alteran la dinámica de la sesión de trabajo y las propuestas de actuación pertinentes a cada una de ellas, con el propósito de ser analizadas y aplicadas en circunstancias similares:

Aparición de un líder que dirige la reunión: cuando vemos que hay una persona que “ocupa” nuestro puesto diciendo lo que hay que hacer y marcando directrices de actuación, lo recomendable es esperar un poco al principio y ver qué influencia ejerce en el grupo. Si la situación persiste, no nos quedará otro remedio que colocarlo en su sitio indicándole quién dirige la reunión.

Hay que intentar evitar el enfrentamiento o el rencor, el que nos provoque ira o enfado, no dar muestras de incomodidad; dejar que sea el propio grupo quien reaccione; y abordar con técnicas sencillas si el “contralíder” habla mucho.

Tensiones entre los miembros del equipo: cuando se producen tensiones y enfrentamientos personales se deberá actuar con elevada prudencia cuidando el tono que se utiliza y tratando de no agravar más la situación. El jefe deberá demostrar interés por las manifestaciones tanto de unos como de otros, procurando quitar hierro a las posiciones más extremistas. Puede ser positivo dar pie a algún miembro del equipo que tenga un cierto sentido del humor, siempre que se haga con delicadeza.

Salirse del tema: lo primero que hay que hacer es impedir que entre en la discusión el nuevo tema, y traer nuevamente al grupo al punto que se estaba tratando. Si se insiste en volver a salirse del tema, debemos valorar si puede haber alguna intencionalidad, para actuar en consecuencia.

Silencio prolongado de un participante: hay que conocer la causa, y la invitación directa a que muestre su opinión es la técnica más apropiada para ello.

Observar que el equipo tiene dificultades para seguir el tema: ante esto, lo mejor que podemos hacer es tratar el asunto de forma impersonal, subrayando la dificultad o problemática del mismo.

Cuando existe un cierto desánimo y desorientación: hacer un resumen de lo conseguido hasta el momento, enfatizando los logros y lo producido por el grupo. Hay que animar a los interlocutores a que expresen abiertamente sus dudas y dificultades, escuchándoles con interés.

Bazarra Casanova, *op cit.*, pp. 146-154

² Las escuelas que ya instalaron el Sistema de Alerta Temprana (SisAT), que aplicaron de manera censal la herramienta en *Exploración de habilidades de lectura, escritura y cálculo mental* y que capturaron, en la aplicación informática, los resultados obtenidos en la evaluación de estas habilidades, podrán compartir el **Reporte General**.



Con el fin de fortalecer estrategias de actuación ante situaciones semejantes a las presentadas, se recomienda que los directores compartan sus experiencias y, a partir de éstas, conformen un compendio de prácticas de intervención, que sean de uso regular para el desarrollo de sesiones exitosas de CTE.

DESPUÉS

La sesión de *Aprendizaje entre escuelas* deberá concluir con **aprendizajes y acuerdos** que los colectivos docentes habrán de cumplir en los tiempos que ellos mismos establezcan. Corresponderá a cada director, con apoyo y acompañamiento de la supervisión, dirigir, organizar y dar seguimiento a la implementación de los compromisos, los cuales serán materia de trabajo en las siguientes sesiones de Consejo Técnico Escolar.

Con ese fin, es necesario promover en los directores escolares el registro de los compromisos asumidos por los participantes y los resultados que se esperan con esas acciones.

También es importante, y corresponderá a la supervisión escolar promover la identificación de necesidades de asesoría respecto de los temas abordados, la gestión de asesoría y acompañamiento externo necesarios, y el intercambio a través de redes entre los colectivos docentes. Esto permitirá gestionar la participación de profesionales que puedan aportar sus conocimientos, reflexiones y experiencias a los colectivos o, en su caso, buscar otras opciones formativas (cursos, talleres, seminarios, por ejemplo), que respondan a las necesidades de actualización y capacitación de los directivos escolares.

