

Comité Organizador

para las

Escuelas de Bajo Rendimiento

Principios Generales del Proceso

El siguiente bosquejo propone un concepto para implementar el plan adoptado por la Junta Directiva de la Asociación de Maestros de California (CTA). Este plan le pide a CTA que Escuche, Aprenda y Dirija.

- Escuchar, sin ideas preconcebidas ni agendas, los temas de discusión, las ideas y las inquietudes que un grupo amplio de personas interesadas presenten en relación con las escuelas de bajo rendimiento.
- Aprender qué puede hacer CTA para ayudarles a las escuelas de bajo rendimiento.
- Dirigir la lucha en California para hacer algo concreto por los estudiantes que asisten a escuelas de bajo rendimiento.

Fase 1– Reuniones con el nivel administrativo de la Asociación – ya se hizo.

La primera fase incluyó a la Junta Directiva de CTA, los presidentes regionales, los representantes del Concejo Estatal y los empleados de CTA. Los miembros de la Junta Directiva de CTA se reunieron con selectos líderes locales. Los directores de departamento se reunieron con miembros selectos del personal. Los planes específicos estaban a cargo de los que organizaban las reuniones.

Un elemento importante que los grupos tuvieron en consideración fue: “¿Qué tan profunda y qué tan amplia debe ser nuestra investigación?” Esto ayudó a desarrollar las pautas para proceder con la Fase 2.

Estas reuniones iniciales se terminaron a fines de noviembre. La información se procesó y se le comunicaron al Comité Organizador a comienzos de diciembre las decisiones relativas a la siguiente fase.

Fase 2 – Más profundo y más amplio.

En esta fase les permitimos a todas las entidades y a los individuos dentro de CTA que se reunieran con el propósito de generar datos para el Comité Organizador. Las respuestas a las preguntas “¿Qué tan amplio y qué tan profundo?” debían servir de guía para extender el alcance de la indagación y establecer un nivel básico de discusión. El Comité Organizador decidiría el campo de acción mínimo de aquellos que se iban a estudiar,

basados en la información obtenida en las sesiones de la Primera Fase. Se asignarían trabajos específicos para garantizar una óptima encuesta de los grupos con el fin de captar sus ideas.

Al mismo tiempo se citaría en Sacramento a un grupo de expertos en reformas y políticas escolares para pedirles su contribución. Esta fase estaría completa para el primero de marzo.

Fase 3 – Escribir y Circular el Borrador y Concluir.

Basados en los datos recogidos en las Fases 1 y 2, el Comité Organizador crearía un borrador inicial para que circule dentro de algunos grupos relevantes de CTA. Se estimularía a todos a proponer sugerencias substantivas relacionadas con cambios, modificaciones o clarificaciones al borrador del plan. Finalmente, se haría una sesión de un día con todos aquellos que hubieran convocado reuniones, para discutir el borrador durante esta última fase. Este borrador también se compartiría con las personas involucradas en la definición de políticas en Sacramento, para pedirles sus comentarios.

El equipo encargado de escribir el proyecto lo finalizaría para presentarlo a la Junta Directiva de CTA en abril.

PAUTAS PARA LLEVAR A CABO REUNIONES DE “ESCUCHAR Y APRENDER”

Gran parte de la información que damos a continuación puede ser evidente para nuestro personal y nuestros líderes con experiencia. El Comité Organizador publica estas pautas solamente para tratar de ser consistente con los valores que están al centro de este proceso. Esperamos que las reuniones sean tan variadas e impredecibles como la gente que participa en ellas.

Valores. Los valores que guían este proceso son: la inclusión, la diversidad, la apertura, la presunción de buena voluntad, la atención activa y la acción. El Comité Organizador considera que hay miles de maestros, padres de familia, oficiales escolares, personal académico, oficiales públicos y expertos en políticas que tienen ideas propias sobre cómo crear escuelas excelentes pero carecen del foro apropiado para discutirlos. Ya que ninguno de nosotros cree que haya una solución perfecta para la creación de escuelas excelentes, pensamos que reunir las ideas de una gran variedad de gente, en particular de aquellos que están más cerca de los niños, proporciona la mejor posibilidad de desarrollar una estrategia sólida y práctica que merezca su apoyo. Al comprometerse a presentar una propuesta de estrategias a la Junta Directiva de CTA para el 4 de abril de 2002, nos estamos asegurando que las ideas ofrecidas por la gente no solamente sean escuchadas sino también incluidas en la estrategia.

¿Quién hace las reuniones? Cualquier miembro o empleado de CTA puede llevar a cabo una reunión de “escuchar y aprender”. Los únicos requisitos son que las horas y las fechas de las reuniones, los nombres y títulos de los participantes y los resultados de las reuniones sean enviados a Barbara E. Kerr en la oficina de CTA antes del primero de marzo de 2002.

¿Quiénes y cuántos pueden asistir? Recomendamos que se incluya un máximo de 10 personas en cada reunión para garantizar la participación y la discusión. El que dirija cada reunión escoge a quién invitar y determina la hora y el lugar. En la primera fase, la meta es incluir a los miembros de la Junta Directiva de CTA, a los presidentes locales, a los representantes del Concejo Estatal y a los empleados de CTA. En la segunda fase, a todas las entidades e individuos dentro de CTA se les estimula a organizar reuniones de grupo para generar información desde una perspectiva más profunda y más amplia. Un énfasis especial debe dársele a la inclusión de padres de familia, maestros y estudiantes (de secundaria) provenientes de escuelas de bajo rendimiento. A aquellos que organizan reuniones se les pide también asegurarse de tener un grupo lo más diverso posible. Otros grupos probables pueden incluir a maestros de escuelas de mayores logros académicos, expertos en reformas y políticas escolares, estudiantes que se han salido de la escuela y personas que toman decisiones.

¿Qué tan largas son las reuniones? Las reuniones deben durar entre una hora y media y dos horas. Deben empezar y terminar a tiempo, respetando los horarios de la gente. La hora en que va a terminar la reunión debe ser anunciada al comienzo de dicha reunión.

¿Qué buscamos? La Junta Directiva de CTA quiere lograr cuatro cosas con estas reuniones: participación activa, ideas, significado personal y líderes que puedan hacer reuniones adicionales. (1) *Participación activa.* El proceso en sí debe ser vigorizante

debido a los que están presentes y a la seriedad del tema. La meta es una discusión real, no solamente la creación de una lista. (2) *Ideas*. Se está creando un espacio para producir muchas ideas, desde diferentes perspectivas, aumentando al máximo nuestra oportunidad de producir una energía creativa. (3) *Significado personal*. El proceso busca descubrir qué cosas inspiran pasión, ira o energía en la gente, y cuáles son sus sentimientos profundos acerca de este tema.. (4) *Líderes*. El Comité Organizador espera que cada reunión produzca líderes que lleven a cabo otras reuniones, aumentando así la amplitud de ideas y la profundidad del compromiso para implementarlas. Parte de nuestro enfoque es aumentar la capacidad para que esto no sea visto como un evento aislado sino como un acercamiento a una forma de aprendizaje y a una comprensión mutua.

Qué hacer y qué no hacer en la reunión.

- Su posición: Como líder de las reuniones, usted no es ni una esponja sin cerebro ni el Gran Inquisidor, lo cual significa que usted no debe ni aceptar todo sin intervenir, ni tampoco sentir que tiene que hacer un comentario sobre todo lo que se dice. Usted es el líder de una discusión. A menudo la gente necesita que alguien le haga preguntas o la sondee para sacar a relucir sus mejores ideas. Sus propios pensamientos deben ser compartidos a la par con los de los demás para que todos estén al mismo nivel. Usted debe tratar de que la conversación sea amplia y profunda para generar nuevas ideas.
- Establezca desde el principio de la reunión la hora en que va a terminar. Dígales a los participantes que es su deber cerciorarse de que todos tengan una oportunidad de hablar y de que la reunión termine a tiempo.
- No se sienta obligado a llenar los momentos de silencio. Si alguien hace una pregunta y la gente inicialmente no dice nada, simplemente espere. Estará enviando un mensaje de que es más importante para usted escucharlos a ellos que aliviar su ansiedad llenando el silencio.
- Una vez que la gente haya propuesto algunas ideas, invite a otros a que les hagan preguntas o haga usted una pregunta. Por ejemplo: “¿Cómo funcionaría eso?” “¿Qué obstáculos ven?” “¿Cómo concuerda eso con lo que dijo Juana anteriormente?” “Otras personas han dicho...”, etc. La meta es aclarar, ser un poco más precisos, estimular la discusión y hacer más preguntas.
- Trate de crear una dinámica de discusión de grupo, más que una serie de diálogos entre los participantes y usted. Mientras más participación haya, mejor será la reunión.
- No permita que nadie domine el grupo. Tampoco deje que nadie se aísle de él. “Quiero asegurarme que todos tengan una oportunidad de compartir sus ideas.” “No hemos escuchado a José. José, ¿qué opina usted sobre...?”

- Las discusiones son buenas. No se permiten comentarios peyorativos. La gente debe salir de la reunión con la sensación de que algunas de sus ideas han sido debatidas. No deben salir de la reunión sintiéndose ridiculizados o tontos.
- No reaccione ante ataques contra CTA, contra los maestros, o contra el establecimiento escolar en general. (“Todo esto es un chiste. A CTA no le interesa sino conseguir más dinero para sí misma.” “Nada va a resultar de todo esto.”) No trate de contestar. No defienda. Más bien vuelva a la pregunta: “¿Cuál cree usted que debería ser nuestra estrategia?” Continúe con la siguiente persona.
- Cuando la gente dice cosas muy vagas o usa mucho la expresión “deberían”, haga preguntas con “cómo”. Por ejemplo, “Las escuelas deberían tener prioridad en el país.” “Los maestros deberían preocuparse más por los niños”. Respuestas: “¿Qué se necesitaría para darles a las escuelas mayor prioridad?” “¿Qué se podría hacer para aumentar el número de maestros que se interesan profundamente por los niños?”
- No intente resumir ni sintetizar la discusión al final de la reunión. Deje que lo que se haya dicho valga por sí mismo. Señale los siguientes pasos del proceso. Agradezca la participación. Mándelos a su casa a tiempo.
- Trate de aprender algo. Por preocuparse tanto por el éxito de la reunión, no pierda la oportunidad de tener un buen nivel de comunicación con los participantes acerca de este tema tan importante.
- Si alguien parece tener unas ideas especialmente importantes, pregúntele a esa persona después de la reunión si tendría inconveniente en comunicarle sus pensamientos por escrito. Dé instrucciones específicas acerca de dónde deben enviar las respuestas.
- Detalles cruciales para el final de la reunión:
 - Recoja la hoja de control de asistencia con la información completa de dónde contactar a las personas (dígales que serán contactadas acerca de la estrategia final).
 - Escriba sus notas sobre la reunión lo más pronto posible. No confíe en su memoria. (Debe tener a un colega tomando notas durante la reunión, pero no como sustituto para su propio instinto y juicio.) Debe preservar tanto las ideas que surgieron como la profundidad de los sentimientos.
 - Envíe el formulario sobre la reunión a Barbara E. Kerr a la oficina principal de CTA (P.O. Box 921, Burlingame, CA 94011-0921).

Agenda Sugerida para las Reuniones de CTA
“Escuchar y Aprender”
para los Miembros de la Comunidad
Con Puntos de Discusión

1. Propósito de la Reunión

“Estamos invitando a la comunidad a sesiones como ésta a lo largo del estado con el fin de averiguar cómo ayudar a mejorar nuestras escuelas. Como miembros de la comunidad ustedes traen información y perspectivas sobre sus escuelas que ayudarán a ampliar nuestro conocimiento, y con su ayuda también ampliaremos la base de apoyo para hacer mejoras. Les recomendamos que sus comentarios sean sinceros y cándidos.”

“Todos sabemos que hay cientos de escuelas a través del estado en las cuales los niños no están recibiendo la educación que merecen. Dichas escuelas pueden tener buenos maestros, padres interesados y estudiantes inteligentes, Pero, sea cual sea la razón, algunas escuelas no están haciendo un buen trabajo con los niños.

“La mayoría de esas escuelas están en las áreas de mayor pobreza y menores recursos. Tienen el mayor porcentaje de maestros sin credencial y la mayor cantidad de alumnos por salón.

“También sabemos que los medios de comunicación y el público se basan en esas escuelas para juzgar a todas las escuelas públicas. Más importante aún, todo el mundo quiere convertirlas en escuelas excelentes. Si no lo hacemos, una generación de niños podría perderse.

“Tenemos la sospecha de que las respuestas al problema de cómo convertirlas en escuelas excelentes son variadas y complejas. –algunas son sistémicas, otras son específicas de una escuela en particular. Pero creemos que juntos podemos encontrar esas respuestas.

“La Junta Directiva de CTA definió en octubre el inicio de un proceso de reuniones de “Escuchar y Aprender” con gente dentro y fuera de la organización, con el fin de encontrar una estrategia para mejorar las escuelas de bajo rendimiento. Sus ideas, sugerencias e inquietudes como miembros de la comunidad son definitivas para el desarrollo de dicha estrategia.

*“Se han llevado a cabo, o se llevarán a cabo, docenas de reuniones como ésta de aquí hasta marzo. En cada reunión hacemos la misma pregunta: **“¿Cuál debería ser la estrategia de CTA para las escuelas de bajo rendimiento?”** El Equipo Organizador tendrá en cuenta la información que se recoja en todas estas*

reuniones para proponer una estrategia a la Junta Directiva de CTA el 2 de abril de 2002. _____ va a tomar notas de nuestra reunión.

“Les agradecemos a todos por haber venido y estamos ansiosos por escuchar sus ideas sobre este importante tema.

2. Reglas Básicas

“Nuestras reglas básicas son simples: empezamos nuestra reunión a tiempo. La terminaremos a tiempo a las _____. Le pedimos a cada uno de ustedes que comparta sus ideas, que se hagan preguntas unos a otros, que participen en una discusión entre todos. Recuerden, no hay respuestas correctas o equivocadas; no estamos compitiendo por la mejor idea; a nadie se le da una estrella.

Antes de irnos, quiero que cada uno de ustedes se asegure de escribir su nombre en la hoja de control de asistencia para que les podamos dar información sobre los resultados de este proceso. También les pido que indiquen si están dispuestos a organizar una de estas sesiones.”

3. Presentaciones

“¿Por qué no nos presentamos? Por favor digan su nombre, su puesto en CTA o en la escuela, y una o dos frases sobre las razones por las cuales querían participar en la discusión de hoy. Yo voy a comenzar. [Por ejemplo: “Soy _____. Pertenezco a la Junta Directiva de CTA. Estoy aquí porque pienso que la gente juzga a todas las escuelas públicas con base en las peores escuelas. Va a ser difícil mantener el apoyo para las escuelas públicas si no hacemos algo por las escuelas de bajo rendimiento.”]

4. Discusión

Primera Parte– Fuerzas que Impulsan y Detienen– 30 minutos

“Comencemos. _____ va a tomar notas de lo que ustedes digan aquí esta noche y me va a ayudar a reportar nuestras ideas”.

“Antes de preguntar cuál va a ser nuestra estrategia, quiero que me ayuden a hacer dos listas. Tracen una línea vertical en el centro de una hoja de papel. En un lado, quiero que hagan una lista de las fuerzas que empujan a CTA a querer hacer algo por mejorar las escuelas de bajo rendimiento. En el otro lado, quiero que hagan una lista de las fuerzas que nos detienen y nos pueden impedir hacer algo acerca de este problema.”

Utilice dos hojas de papel periódico en blanco para anotar las respuestas. En la parte de arriba de uno de los papeles escriba “fuerzas que impulsan”. En el otro papel escriba “fuerzas que detienen”. Cuando los participantes hayan completado

sus listas, escríbalas en el papel periódico pidiéndole a cada persona que comparta una idea de cada columna. Continúe hasta que todos hayan compartido verbalmente todo lo que tienen escrito en sus listas.

“Ahora quiero que miren esta lista. ¿Cuáles son sus reacciones?”

Permita que los participantes discutan las listas durante unos diez minutos y luego continúe con una discusión sobre la estrategia de CTA.

Segunda Parte– La Estrategia de CTA – 45 minutos

“Ahora vamos a cambiar un poco de dirección. Quiero que hagan otra lista. En una hoja de papel, por favor escriban tres o más cosas que CTA debería hacer como parte de su estrategia para mejorar y/o ayudar a estas escuelas. Al hacer su lista tengan en cuenta las fuerzas que impulsan y las que detienen. Se logra más eliminando restricciones. Por otra parte, su lista puede incluir cosas que están ya funcionando.

Deles a los participantes unos diez minutos para hacer sus listas. Una vez más, copie las respuestas en una hoja de papel periódico en blanco.

“¿Cuáles son sus reacciones ante esta lista? ¿Ven algo aquí que les parezca especialmente importante? ¿Falta algo? ¿Hay algo que se pueda modificar o mejorar?”

Permita que los participantes discutan la lista tanto como el tiempo permita. El siguiente paso del proceso les pide a los participantes que elijan tres elementos de la lista que ellos consideren los más importantes. Pídale a cada uno que marque la lista usando marcadores de colores, sellos, o cualquier otro método que usted desee.

“Por favor elijan lo que ustedes consideren más importante de la lista. Márquenlo. Cada uno puede marcar hasta tres elementos.”

Permita que los participantes marquen sus prioridades.

5. Los Sigüientes Pasos

“_____ tomó notas de la información recogida en la reunión de esta noche. Él / ella y yo vamos a repasarlas y a mandar un informe mañana al Comité Organizador. La primera fase de estas reuniones ya está terminada. La segunda etapa termina el primero de marzo. Si ustedes desean enviar comentarios por escrito, por favor mándenlos a la dirección que está en su agenda.

“Queremos lograr el máximo de contribuciones a esta estrategia. Les aconsejamos que organicen una o más reuniones e inviten a cualquier persona

que ustedes crean que pueda contribuir algo a nuestra estrategia. Especialmente en la segunda etapa queremos profundizar y aumentar al máximo nuestra información.

“En la hoja de control de asistencia hay un espacio donde ustedes pueden marcar si desean organizar una reunión. Hay también un espacio donde pueden anotar las personas a quienes desearían invitar, no necesariamente con nombres propios sino por grupos. Por ejemplo: los maestros de la escuela secundaria Alum Rock.

“No necesitan aprobación para hacer la reunión. El único requisito es que envíen a tiempo un informe al Comité Organizador. Tengo formularios aquí para los que los necesiten.”

6. Recolección de Datos

“Antes de irse, por favor asegúrense de firmar en la hoja de control de asistencia. Si tenemos los datos correctos, les mandaremos información sobre nuestro progreso.

“Gracias nuevamente por su participación de hoy. Hemos hecho una importante contribución al futuro de las escuelas en California.”

7. Clausura

Escuche, Aprenda y Dirija

Un Proceso para Desarrollar una estrategia de CTA para las Escuelas de Bajo Rendimiento

Equipo Organizador de las Escuelas de Bajo Rendimiento

Barbara Kerr, Presidenta

Dayton Crummy

David Hernandez

Lynette Henley

Mignon Jackson

Dianne Jones

Jim Clark

Bob Cherry

John Hein

Dolores Heisinger

Beverly Tucker

Informe Sobre las Escuelas de Bajo Rendimiento

La persona que dirigió la sesión de “escuchar y aprender”: _____

Fecha: _____

La persona que tomó notas: _____

Breve descripción del grupo que participó: _____

Llene el formulario. Puede incluir hojas adicionales y proporcionar cualquier información adicional que usted considere apropiada.

Las Fuerzas que Impulsan y Detienen:

Haga aquí una lista de las fuerzas que impulsan y detienen identificadas por su grupo.

Fuerzas que Impulsan	Fuerzas que Detienen

La Estrategia de CTA

Haga una lista de los elementos que los participantes identificaron como necesarios en la estrategia de CTA para mejorar las Escuelas de Bajo Rendimiento.