

APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES

¿CÓMO ACOMPAÑAR DESDE LA
GESTIÓN PEDAGÓGICA?

LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA DE LA GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

Continuamos este trayecto que aborda la gestión pedagógica de los equipos de conducción. En esta oportunidad nos vamos a enfocar en cómo se puede acompañar el aprendizaje y la evaluación de los docentes de nuestras instituciones.

Cuando pensamos en las competencias pedagógicas que debería tener un director, no podemos olvidarnos que gran parte del trabajo se refiere a:

- la búsqueda de los problemas que surgen en la enseñanza.
- la manera de brindar orientaciones para que mejoren los aprendizajes.
- la identificación de las necesidades y oportunidades de capacitación.
- la gestión del desarrollo profesional docente.

Seguimos pensando la gestión como una trama que se construye con otros, donde hay nudos que desarmar, y otros para construir, donde hay círculos tejidos de acción reflexión continuos. Aquí el asesoramiento es un ciclo: donde se fomenta la colaboración entre docentes y se promueve la reflexión para mejorar lo que hacen a través de un diálogo. Este diálogo parte de la práctica para volver a ella, plagado de ideas pedagógicas que generan oportunidades para mejorar.

Desde hace muchos años se propone en las instituciones que hay que “aprender a pensar”. No es algo nuevo, ni innovador. Sin embargo, cuesta ponerlo en acción. Y ese aprender a pensar también involucra a la práctica docente. ¿Qué implica aprender a pensar para los docentes?

- Una comprensión profunda que se da con el tiempo y con múltiples experiencias para poder desarrollarla.

- Pensar y actuar con el conocimiento. Damos cuenta de los modos de producción y somos capaces de comunicar los códigos y lenguajes propios de los campos disciplinares y adecuar su comunicación a diferentes audiencias.
- Hacer visible el pensamiento. Pensar sobre cómo pensamos. Y esto es sólo posible en un clima de confianza y seguridad con otros colegas.

Y si partimos del contexto actual, que está atravesado por la velocidad, la vertiginosidad de los cambios sociales, políticos, económicos, las organizaciones con futuro serán aquellas que tengan capacidad para aprender.

“Las escuelas necesitan aprender a crecer, desarrollarse y hacer frente al cambio devolviendo el protagonismo a los agentes y creando las condiciones para un desarrollo profesional e institucional que posibilite un crecimiento sostenible.” (Bolivar, 2000).

Como señala Perrenoud (2004), es fundamental generar espacios para que los docentes profesionales reflexionen con intensidad sobre lo que hacen y aprenden de su propia experiencia.

Para que sean participantes activos en la toma de decisiones, desarrollen la capacidad analítica para revisar su accionar, mejorar y para construir un saber en torno a su práctica pedagógica.

Ante este panorama, desde los equipos de conducción:

¿Cómo podemos contribuir a facilitar los procesos reflexivos de los docentes?

¿Qué estrategias podemos promover? ¿Con qué instrumentos contamos?

COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE

Para responder a la pregunta del apartado anterior, proponemos pensar en nuevos dispositivos de aprendizaje y desarrollo profesional:

“Los nuevos dispositivos de desarrollo profesional docente promueven una “formación centrada en la escuela” donde el aprendizaje del docente pueda anclarse en contextos específicos en los cuales desempeña su tarea para justamente y a través de la práctica reflexiva, tomar conciencia de sus teorías implícitas, de las razones que subyacen a sus decisiones, para así evaluar y mejorar sus prácticas” (Lea Vezub, 2010).

Esto implica reconocer en el trabajo de acompañamiento y asesoramiento:

- El reconocimiento de saberes prácticos.
- La reflexión sobre las experiencias.
- La indagación y el análisis de los problemas de la práctica.
- La articulación con el conocimiento experto acumulado desde la investigación educativa.

El enfoque de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), es justamente un formato para pensar el desarrollo docente dentro del ámbito escolar y como estrategia de cambio y mejora.

¿QUÉ ES UNA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE?

Es una escuela caracterizada por una cultura de aprendizaje colaborativo orientada a mejorar las prácticas de enseñanza, con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje de todo el alumnado.

LA CPA PROPONE UNA COMUNIDAD COMO CULTURA

Un grupo de personas que comparten valores, concepciones e ideas acerca de la escolaridad y se vinculan entre sí como producto de la mutua adscripción a objetivos comunes.

- En una comunidad los profesores construyen y/o fortalecen su identidad individual y colectiva.
- La comunidad provee a sus miembros de propósitos y significados sobre los cuales edifican sus tareas y responsabilidades. La comunidad da sentido a las prácticas de las personas.

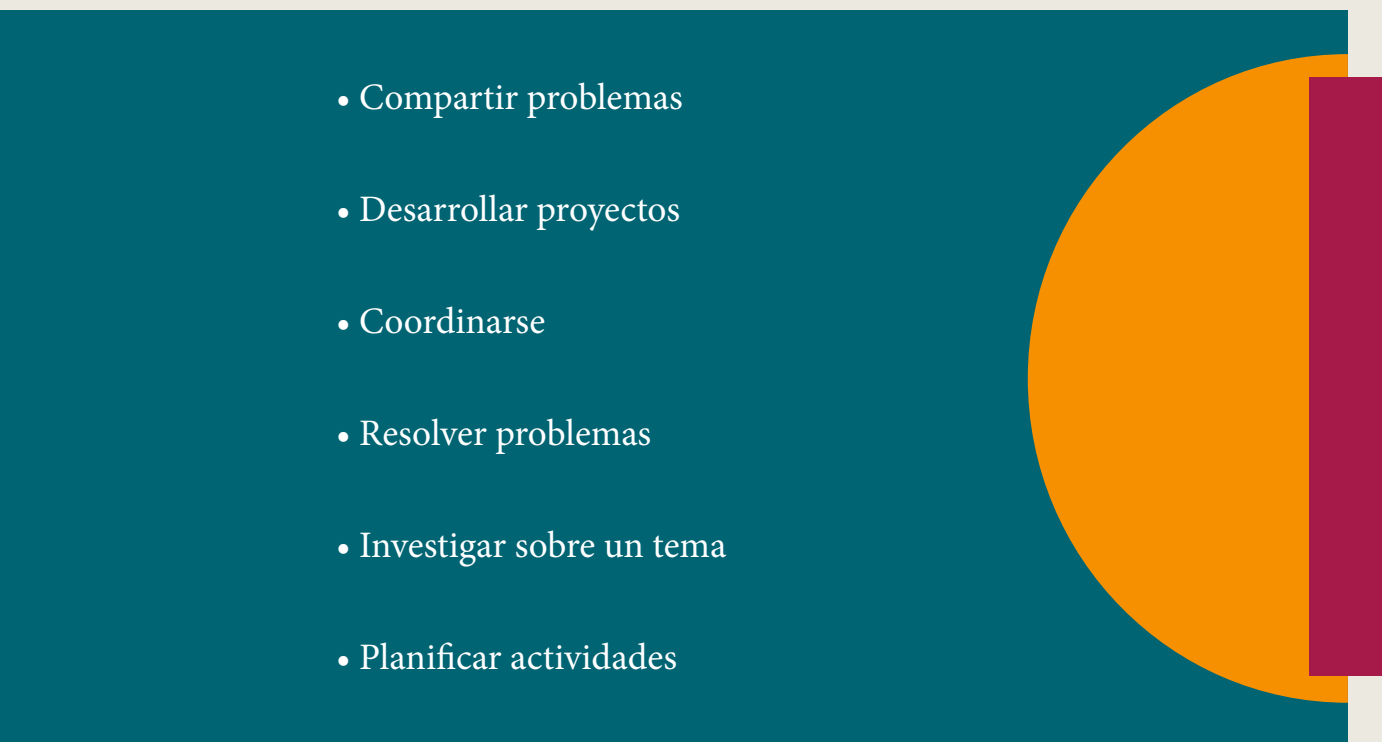
LA CPA PROMUEVE EL APRENDIZAJE ENTRE COLEGAS

- Los equipos docentes como unidades de aprendizaje.
- Hay un aprendizaje colectivo basado en la reflexión sistemática sobre la práctica profesional, en un entorno de indagación compartida.
- Aprender con, para y desde otros. El colega como par, como recurso y/o como destinatario.

LA CPA DA LUGAR A UNA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

- Intercambios docentes que impulsan la innovación y la mejora escolar.
- Modalidades de colaboración que promueven un verdadero aprendizaje en los participantes.
- El objeto de la colaboración es la mejora de la enseñanza.
- La colaboración se planifica: tiene objetivos, procesos y resultados esperados.

Ahora bien.. ¿Cómo podemos pensar, planificar y poner en práctica concretamente una comunidad profesional de aprendizaje?

- 
- Compartir problemas
 - Desarrollar proyectos
 - Coordinarse
 - Resolver problemas
 - Investigar sobre un tema
 - Planificar actividades

Podemos plantear la colaboración para el aprendizaje de los docentes de la siguiente manera:



PRÁCTICA REFLEXIVA COMO ESTRATEGIA DE FORMACIÓN CONTINUA DE DOCENTES

Como ya mencionamos una de las funciones pedagógicas más importantes del directivo es contribuir a las prácticas reflexivas de los docentes. Y en este sentido queremos pensar la práctica reflexiva como una estrategia de formación continua en la cual, los elementos principales son las experiencias de cada docente con su contexto y la reflexión sobre su práctica. El poder de este asesoramiento reside en que es un acompañamiento formativo que tiene en cuenta específicamente la experiencia personal y profesional del docente: qué enseña, cómo enseña, con qué estrategias, cuáles son sus habilidades y sus puntos a mejorar.

Esto es posible a la luz de recoger evidencias, valorarlas y compararlas: con las experiencias de los otros, la teoría y la investigación.

Esta reflexión permite lograr un hábito consciente donde siempre volvemos como punto de partida a la propia práctica para construir mejoras. Es decir que es sistemático, es una mirada profunda acerca de lo que hacemos, nuestro entorno y cómo podemos mejorar.

Pero concretamente... ¿Qué miramos? ¿Cómo llevamos adelante esta práctica reflexiva con nuestros docentes? ¿De qué manera ofrecemos buenas retroalimentaciones? ¿Cómo fomentamos habilidades metacognitivas en el desarrollo profesional docente? ¿Qué características debería tener una práctica de asesoramiento formativa?

Rebeca Anijovich nos ofrece pensar en dispositivos bien concretos para trabajar.

- Uno de ellos son **la conformación de comunidades de práctica**. Se trata de armar grupos de docentes para generar un conocimiento compartido. ¿De qué manera? Se comparten preocupaciones, problemas, intereses sobre un tema particular y se profundiza sobre esa área en una interacción continua.
- Puede ser a través **del análisis de incidentes críticos**: algún hecho o situación de enseñanza que impacta, donde se describe lo que sucede, se interroga, se cuestiona, se proponen alternativas.
- También pueden llevarse adelante **ateneos de intercambio de buenas prácticas en enseñanza**. Aquí primero debemos preguntarnos y definir qué son las buenas prácticas y compartir entre colegas testimonios y experiencias exitosas.
- Otra opción son los **“docentes narradores”**. Es un relato de experiencias vividas. ¿Qué hicimos ante un problema? ¿Una incertidumbre?

LOS PROTOCOLOS



Una herramienta muy poderosa para fomentar la práctica reflexiva en los docentes es el uso de protocolos. Es un modo sistemático de realizar devoluciones, llevar adelante conversaciones organizadas que nos permiten focalizar nuestras ideas y optimizar el tiempo.

LOS PROTOCOLOS TIENEN DIVERSOS OBJETIVOS

SE UTILIZAN PARA:

- Discutir e integrar aportes o llegar a acuerdos
- Intercambiar experiencias, recibir aportes y dar retroalimentación
- Sistematizar y documentar experiencias de aula
- Mirar juntos una producción, proceso o situación

Nos permiten contribuir al contenido y a la forma. No sancionan ni buscan incomodar. Sino lograr un diálogo amable donde revisar las maneras de hacer en enseñanza. Fundamentalmente es una herramienta para la comunicación y para hacer visible la práctica.

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PRESENTAN?

- Presentan una estructura muy pautada (en relación a tiempos, formas, modos, estilos y/o contenidos).
- Norma cómo se debe actuar en ciertos procedimientos y/o actuaciones.
- Tienen la función de ordenar y orientar aportes, intercambios, comentarios, participaciones (orales o escritos), para hacer foco en lo definido como importante.
- Todos los que intervienen comparten ciertas normas y objetivos.
- Procuran direccionar y reglamentar; facilitar y controlar el flujo de información; evitar errores; garantizar una entrega ordenada; segmentar y ensamblar contenidos, recursos, esfuerzos.

VEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS

• LA ESCALERA DE RETROALIMENTACIÓN

Es una herramienta que ayuda a cultivar una cultura de la valoración. Es una guía que puede ayudar a otros a apoyar la indagación en el aprendizaje, estableciendo una cultura de confianza y apoyo constructivo. Los peldaños de esta herramienta están conformados por: describir; valorar; expresar inquietudes y sugerir.



• EL PROTOCOLO S.E.R

Pretende recuperar las fortalezas de una experiencia, agregar nuevas y suspender aquellas debilidades que no favorecen el aprendizaje, a través de tres pasos: Seguir haciendo; Empezar a hacer y Revisar lo hecho.



• RETROALIMENTACIÓN ENTRE PARES

Este protocolo que está constituido por preguntas, se utiliza para el desarrollo de un trabajo colaborativo, se propone para realizar luego de una observación entre pares. Es posible proponerlo también para un trabajo grupal.

- 1) ¿Qué aspectos valoras del trabajo de tu colega?
- 2) ¿Qué diferencias hay entre tu producción y la de tu colega?
- 3) De la clase que dio tu colega ¿qué es novedoso para vos y podrías incorporarlo a tus clases?

• REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Son preguntas para reflexionar luego de una clase, un proyecto o una propuesta didáctica.

- 1) ¿Cuál fue el intento?
- 2) ¿Qué ocurrió realmente?
- 3) ¿Qué hemos aprendido?
- 4) ¿Qué hacemos ahora?

• PROTOCOLO MICRO LAB. DISCUSIÓN POR TRÍOS

Permite discutir, integrar aportes y llegar a acuerdos.

El primer participante comparte por 1 ó 2 minutos
Pausa para reflexionar en silencio (30 segundos)
El segundo participante comparte por 1 ó 2 minutos
Pausa para reflexionar en silencio (30 segundos)
El tercer participante comparte por 1 ó 2 minutos
Pausa para reflexionar en silencio (30 segundos)
Discusión en grupos en referencia a los comentarios estableciendo conexiones entre las respuestas de los tres participantes

• PROTOCOLO DE FOCALIZACIÓN DE UNA PRODUCCIÓN

Esta herramienta permite mirar una producción entre varios participantes y dar retroalimentación.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	TIEMPO
Introducción	Coordinador: presenta brevemente los objetivos, las pautas y el programa de protocolo.	2'
Presentación	Presentador: brinda el contexto de la producción. Preguntas para retroalimentación: <i>"Me gustaría escuchar comentarios acerca de..."</i> Los participantes permanecen en silencio.	5'
Aclaraciones	Participantes: hacen preguntas acerca de algún aspecto poco claro que requiera mayor detalle o precisión.	3'
Pausa	Participantes: pueden tomar un par de minutos para reflexionar sobre lo que quieran aportar a la sesión de retroalimentación.	2'

Retroalimentación cálida	Participantes: identifican fortalezas y aspectos positivos e interesantes.	10'
Retroalimentación fría	Participantes: plantean preocupaciones e inquietudes " <i>Me pregunto si... me preocupa que...</i> " Pueden incluir sugerencias.	10'
Reflexión	Presentador: se refiere a los comentarios/preguntas mientras los participantes permanecen en silencio.	2'
Balance	Todos: discusión abierta sobre la experiencia.	3'

El uso de los portafolios es un recurso muy poderoso para evaluar y reflexionar sobre la práctica docente.

Cuando hablamos de evaluación, nos vamos a centrar en la evaluación formativa y particularmente en la evaluación docente, como una oportunidad de generar información sobre la calidad de la propuesta de enseñanza y los procesos de construcción de conocimiento.

Para profundizar en la evaluación formativa, sus características e instrumentos, sugerimos la lectura del siguiente documento: <https://haciendoescuelarn.educacionriogro.edu.ar/saber/evaluar-en-escenarios-complejos/>

Retomando el portafolio como un instrumento de evaluación docente, podemos afirmar que tiene dos ventajas muy grandes:

- Fomenta la autoevaluación reflexiva de los docentes.
- Promueve un cambio en la cultura de evaluación de las instituciones.

Es muy importante analizar los sen-

tidos que le otorgamos y de qué manera usarlos, para que contribuya a una evaluación auténtica y no caer en una cuestión meramente técnica, centrada en los instrumentos de evaluación y sin fundamento teórico.

Los métodos y herramientas habituales para evaluar a los docentes (escalas conceptuales, de opinión, pruebas), están resultando insuficientes para conocer realmente el conocimiento en acción, es decir lo que las personas hacen. Si nos orientamos a comprender cómo se desarrolla su desempeño y conocer el proceso por el cual fue adquiriendo saberes y prácticas profesionales, el portafolio docente es una buena opción de evaluación auténtica. En ella hay un rol activo del docente y a

su vez hay un impacto directo en la práctica de enseñanza.

Hacer visible el proceso y el resultado es una manera de apoyar el desarrollo profesional.

¿QUÉ ES UN PORTAFOLIO DOCENTE?



“...una selección o colección de trabajos o producciones elaborados por el profesor -de manera individual o colectiva-, que está enfocada a la planeación, conducción o evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje de sus alumnos y que ha sido realizada en el transcurso de un ciclo o curso escolar, en alguna otra dimensión temporal especificada o ajustándose a un proyecto de trabajo dado.” (Díaz Barriga, 2010: 10).

Es importante resaltar que no es una colección al azar de los trabajos docentes, o una pila de planificaciones, proyectos, etcétera. Se trata de una selección que tiene un objetivo definido, y muestra un crecimiento gradual y los aprendizajes logrados.

Para comprender el sentido y alcance del portafolio docente podemos tomar algunas autores que lo explican en forma de metáfora:

- Un espejo porque la naturaleza reflexiva del portafolio permite a sus autores ver su propio crecimiento a lo largo del tiempo.
- Un mapa porque les ayuda a desarrollar las habilidades de planear establecer metas y revisar o navegar a través de las producciones y artefactos que sus autores han creado y recopilado.
- Un soneto porque el portafolio puede constituir un marco de referencia para la expresión creativa de sus autores ya que a pesar de existir dimensiones o entradas comunes cada portafolio será único como expresión de la identidad de su autor, por lo cual hay que fomentar la diversidad y originalidad en el trabajo y en su presentación.

Como decíamos anteriormente hay diversas estructuras para elaborar

un portafolio, pero algunos de los contenidos que podemos encontrar en ellos son:

- Un relato autobiográfico, que describa a su autor, su trayectoria, los incidentes críticos vividos y determinados en su profesión.
- Descripción de los cursos dados, estilo de enseñanza, cómo enseña.
- Programas, secuencias, unidades didácticas, materiales didácticos planificados por el docente,

que demuestre su originalidad, creatividad.

- Trabajos, testimonios, pruebas, exámenes de sus estudiantes con retroalimentaciones del profesor.
- Fotografías, videos, audios que den cuenta de su labor como docente.
- Observaciones y retroalimentaciones que haya recibido como docente, tanto de sus pares, familias, equipo de conducción, comunidad educativa.

LOS MEJORES PORTAFOLIOS:

- Tienen criterios de evaluación explícitos.
- Otorgan al autor la libertad de determinar los elementos apropiados.
- Presentan una estructura de trabajo que permite una amplia libertad personal dentro de un marco reglamentado.

¿POR QUÉ ES CONVENIENTE

QUE LOS DOCENTES ELABOREN PORTAFOLIOS?



LOS PORTAFOLIOS PERMITEN A LOS DOCENTES:

- Compartir, superando así la privacidad del trabajo en el aula y comprometerse con su praxis.
- Hacer visible la práctica: un camino para la reflexión y fundamentación.
- Actuar como profesionales, ilustrando y difundiendo el sentido y la esencia de su trabajo.
- Construir conocimiento sobre su praxis. La experiencia genera aprendizaje y permite construir saber pedagógico.



ALGUNOS EJEMPLOS DE PORTAFOLIOS



A continuación, se plantean propuestas que pueden ser útiles para invitar a los docentes a revisar, documentar y reflexionar sobre su práctica. Fundamentalmente brindan evidencia de lo realizado en un período (puede ser un bimestre, un cuatrimestre o el ciclo lectivo). También es interesante recurrir a distintas fuentes para construir las evidencias: documentos, videos, fotografías, mensajes, retroalimentaciones.



EJEMPLO 1



Recopilar un conjunto de 6 elementos que constituyan una muestra de sus logros y desarrollo profesional en este año.

- ¿Qué elementos elegirían? ¿Por qué?
- ¿Qué aprendió de la experiencia de seleccionar evidencia de estos logros?



EJEMPLO 2

Compilar un portafolios de no más de 5 elementos que representen:

1. Su capacidad para comunicarse eficazmente con una diversidad de interlocutores.
2. Su capacidad para reflexionar sobre la propia práctica y fijar metas para mejorar su desarrollo profesional.
3. Su capacidad para aplicar estrategias eficaces para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de estudiantes.
4. Su capacidad para trabajar colaborativamente.
5. Su mejor instrumento de evaluación (prueba utilizada).

Justifique la elección de cada uno de los elementos.



EJEMPLO 3

Construir un portfolio a partir de los siguientes criterios:

1. Seleccione la producción (planificación, secuencia didáctica, estrategias, proyecto, etcétera), que, a su criterio representa su mejor desempeño. ¿Qué logró? ¿Qué es capaz de hacer? ¿Por qué? Justifique.
 2. Identifique algún aporte de un colega que haya contribuido a ampliar o enriquecer su práctica. Es importante incluir ejemplos y referencias concretas tomadas de la participación en reuniones, jornadas y actividades desarrolladas.
 3. Seleccione la producción (planificación, secuencia didáctica, estrategias, proyecto, etcétera), que le representó el mayor desafío ¿Qué dificultades tuvo? ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
 4. Proyectando hacia adelante ¿Qué le falta lograr todavía en relación a su práctica? ¿Qué puede hacer mejor? ¿Cómo lo va a resolver?
-

Hemos repasado algunas estrategias, dispositivos, recursos y herramientas para acompañar el aprendizaje y la evaluación de los docentes desde la gestión pedagógica. Es importante destacar que la práctica reflexiva no sólo es reflexionar sobre la práctica y evocar lo sucedido. Es mucho más. Es un diálogo e intercambio permanente que integra teoría y práctica, que se moviliza por las dudas y la necesidad de encontrar alternativas en la práctica profesional. De esta manera es posible convertir la experiencia en aprendizaje, a través de un proceso formativo adecuado.

Seguimos pensando... ¿Cómo integramos la teoría y la práctica diariamente en el asesoramiento formativo? ¿Qué espacios abrimos para dar lugar a las dudas, necesidades y problemas de la enseñanza? ¿Cómo fomentamos esos encuentros entre colegas para generar aprendizaje y colaboración? ¿De qué manera podemos proponer situaciones para que los docentes documenten y evalúen su práctica?

BIBLIOGRAFÍA:

Anijovich R.; (2018), “Acerca de la práctica reflexiva”. Versión PDF.

Díaz Barriga Arceo, F., Pérez Rendon M. M. (2010), “El portafolio docente a escrutinio: sus posibilidades y restricciones en la formación y evaluación del profesorado”. *Observar*, Número 4, septiembre de 2010, p. 6-27.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Beatriz Moreno “Acompañar a los docentes, un ciclo de reflexión-acción”. OEI, Buenos Aires.

Krichesky, G. Murillo, J. (2011), “Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Volumen 9, Número 1.

Molina Ruiz, E. (2005), “Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa”. *Revista de educación Madrid* 2005, n. 337, mayo-agosto, p. 235-250.

Pogré; P (2018), “Escuelas que enseñen a pensar”. Artículo publicado en *Diagonales.com*, La Plata.

Programa de Formación en Liderazgo y Gestión (2018), “Material de Cátedra”. Escuela de Maestros. Buenos Aires.

Vezub, L. (2009), “El desarrollo profesional docente centrado en la escuela. Concepciones, políticas y experiencias”. Buenos Aires, IIPE-UNESCO, 2009.