

Observación y Retroalimentación de clases

Apoyo al fortalecimiento del
liderazgo pedagógico para la
mejora escolar y el desarrollo
profesional



CMM
Center for
Mathematical
Modeling



Martes 8 de noviembre, Pudahuel.

Temas a tratar

- La observación y retroalimentación de clases como una herramienta para el desarrollo profesional docente y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
- Características de la práctica de observación y retroalimentación de clases en un proceso de mejora continua de la escuela.

Programa Seminario

1. Presentación de autoridades y equipo MM.
2. Compartir ideas y experiencias de los participantes en torno a la OR.
3. La OR enfocada en desarrollo de capacidades docentes.
4. Rol del equipo directivo en la OR.
5. Recomendaciones para la implementación de la OR en la escuela.
6. Requerimientos institucionales y etapas de un programa de OR.
7. Café
8. Taller: Evaluación de capacidades institucionales.
9. Cierre: Reflexiones y comentarios.
10. Evaluación.

¿Qué **experiencias** ha tenido en torno a la Observación y Retroalimentación de clases?

- ¿Ha sido observado alguna vez por superiores o pares?
- ¿Cómo ha sido su experiencia respecto a la retroalimentación?
- ¿Ha vivido la experiencia de observar y retroalimentar?

¿Por qué intencionar la práctica de observación y retroalimentación clases desde los **equipos directivos**?

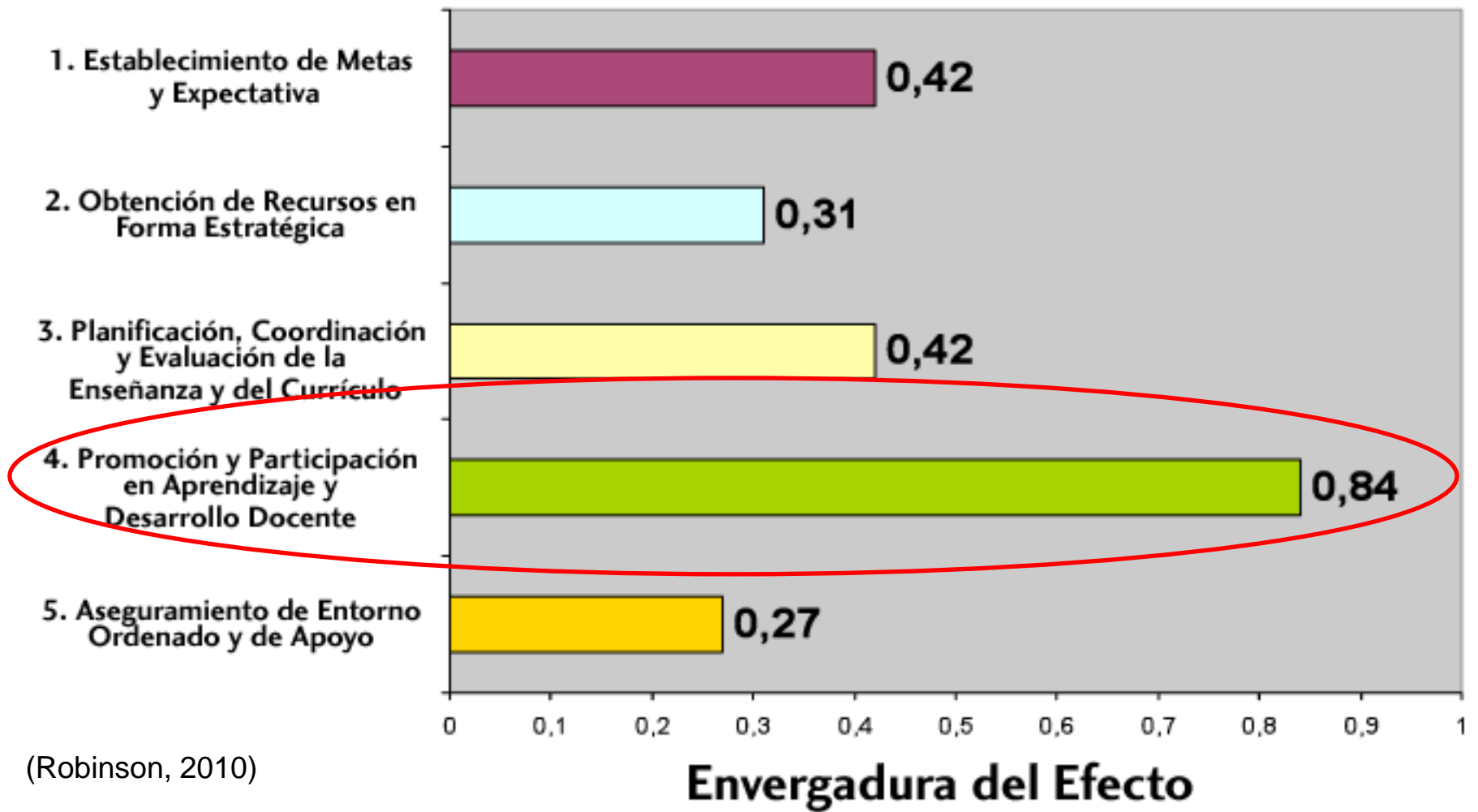


Mejorar el aprendizaje de los estudiantes

Mientras mayor sea la **concentración de los líderes**
(relaciones, trabajo y aprendizaje)
en su quehacer principal que es la **enseñanza y el**
aprendizaje,
mayor va a ser su influencia sobre los
resultados de los alumnos.

(Robinson, 2010)





Aporte de la Evaluación a la Profesión Docente (Chile, opiniones de 73.000 docentes 2001-2002)

Aporte de la evaluación a la profesión docente	% que marca en primera opción
Indicar el tipo de desempeño que se espera que todos los profesores debieran desarrollar (ENTENDER QUE ES LO RELEVANTE)	24,8%
Permitir que los profesores dialoguen y reflexionen sobre su práctica con temas comunes (APROPIARSE INDIVIDUALMENTE Y COLECTIVAMENTE DE LOS DESAFIOS)	21,5%
Apojar el mejoramiento de las prácticas en el aula (APOYO PARA MEJORAR)	18,2%
Mostrar a la sociedad que los profesores saben, saben hacer y hacen su desempeño	10,0%
Identificar lo que distingue a la profesión docente de las otras profesiones	8,7%

Relevancia de la OR para el Desarrollo Profesional y el Mejoramiento Escolar: Evidencia Internacional

Efectos sobre los aprendizajes de los estudiantes en países desarrollados
(Hattie, 2012 –seleccionadas-)

Estrategia/Acción	Efecto (Bajo/Mediano/Alto)	Estrategia/Acción	Efecto (Bajo/Mediano/Alto)
1.Repitencia	Bajo (-.13)	6.Aprendizaje cooperativo entre los niños (vs individual)	Mediano (.59)
2.Agrupar estudiantes	Bajo (.12)	7.Clima en el aula	Mediano (.63)
3.Tamaño del curso	Bajo (.21)	8.Interacción alumno-profesor	Alta (.72)
4.Ambiente de la casa	Mediano (.51)	9.Retroalimentación a los alumnos	Alta (.75)
5.Efecto de los pares	Mediano (.53)	10.Entregar evaluación formativa a profesores	Alta (.90)



En vías de institucionalización

Corresponde a procesos y condiciones que permiten alcanzar una mejora sostenida, pero que aún dependen del trabajo permanente de los líderes.



Mejoramiento institucionalizado

Conformación de una Comunidad de Aprendizaje y trabajo colectivo que incluye a profesores, directivos y padres, no dependiente de los directivos. El monitoreo continuo permite mejorar constantemente.



Mejoramiento restringido o puntual

Se centra exclusivamente en gestionar procesos que permitan a los estudiantes obtener mejores resultados académicos.



Mejoramiento incipiente

Busca reestructurar y normalizar los procesos básicos de la escuela que eran insuficientes para su funcionamiento cotidiano.



Factores clave del mejoramiento

Contexto

Políticas
educacionales

Dinámicas
locales

Escuela

Liderazgo

Cultura

Comunidad profesional de aprendizaje

Gestión
estratégica
de personas

Convivencia

Aula

Motivación de los estudiantes

Responsabilidad
profesional

Clima de Aula

Familia

Innovación

Sostenedor

Monitoreo del estudiante

Aprovechamiento
del tiempo

Aprendizajes
transversales

Atención a la
diversidad

Gestión curricular y pedagógica

*El tamaño del texto representa qué tan transversal y relevante fue cada factor como facilitador del mejoramiento de las 12 escuelas estudiadas.

** La relevancia y transversalidad de los factores puede variar en los distintos momentos de la trayectoria de mejoramiento de cada escuela.

Cultura profesional docente

“la gestión de los directivos tiene como foco principal mejorar la enseñanza y aprendizaje. Monitorean cercanamente el trabajo docente, los logros de aprendizaje de los niños y apoyan a los docentes en las dificultades que enfrentan en sus prácticas”.

Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Baja responsabilidad compartida. Mecanismos jerárquicos de supervisión.	Prácticas de trabajo colectivo recién incorporadas. Aún dependen de mecanismos jerárquicos de control.	Trabajo colectivo intenso pero poco institucionalizado. Responsabilidad colectiva con el aprendizaje de los alumnos.	Trabajo docente autónomo y responsabilidad colectiva con el aprendizaje de los alumnos.

¿En qué trayectoria situarían a su escuela en este aspecto?



Cultura profesional docente: Prácticas de O&R

“el primer instrumento de monitoreo pedagógico es la observación directa del trabajo en aula de los profesores, que se ha generalizado durante la segunda mitad de la década pasada. Con todo, es una práctica relativamente reciente, cuyo diseño, formas de uso y legitimidad están en desarrollo”.

Mejoramiento Puntual

Diverso, en algunos casos inexistente, en otros altamente complejo, pero asociado a una decisión jerárquica y no de conformación de una comunidad de aprendizaje interno del establecimiento.

Mejoramiento Incipiente

O&R en desarrollo, en algunos casos visitas aleatorias. Siempre retroalimentación, pauta convenida y orientación al mejoramiento y reforzamiento de debilidades.

Mejoramiento en vías de Institucionalización

O&R instalado, orientado al acompañamiento y mejoramiento, aunque en algunos casos aún es percibo como evaluativo. Retroalimentación formal, escrita y con tiempos específicos.

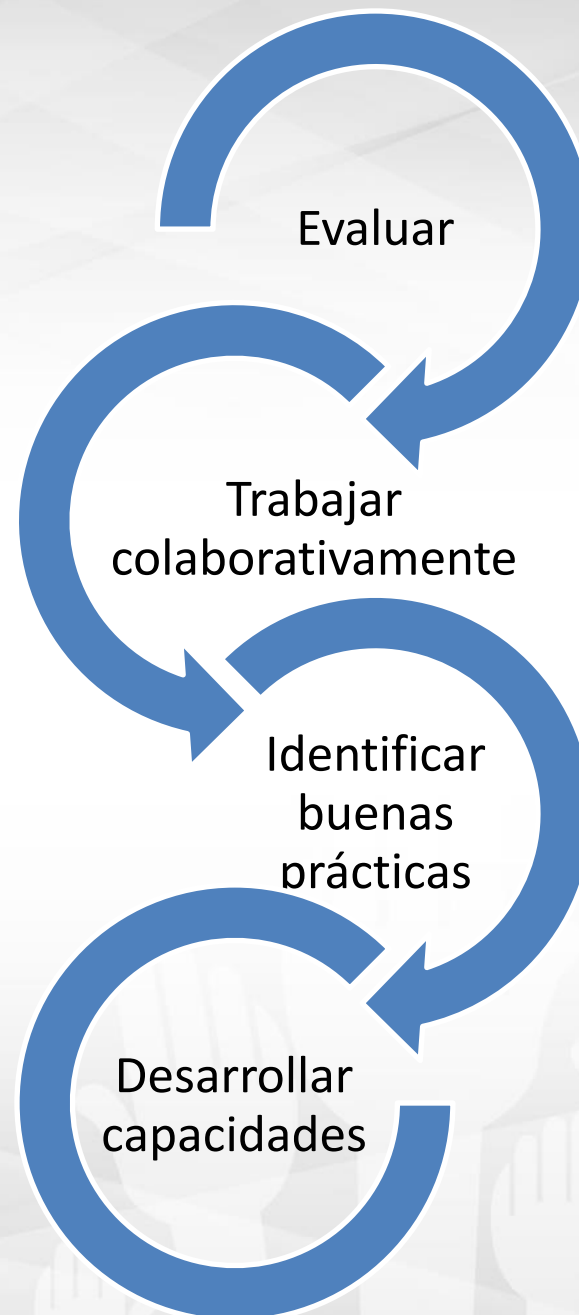
Mejoramiento Institucionalizado

Instalado proceso de acompañamiento a profesores: tanto de observación como retroalimentación. Foco en retroalimentación y aspectos a mejorar. En algunos casos, trabajo colaborativo avanzado va sustituyendo la interacción individualizada

¿En qué trayectoria situarían a su escuela en este aspecto?



¿Qué aspectos
debemos considerar
para que la
**Observación y
retroalimentación**
permita fomentar
de **desarrollo de
capacidades
docentes?**



**Liderazgo
distribuido**

**Visión
compartida**

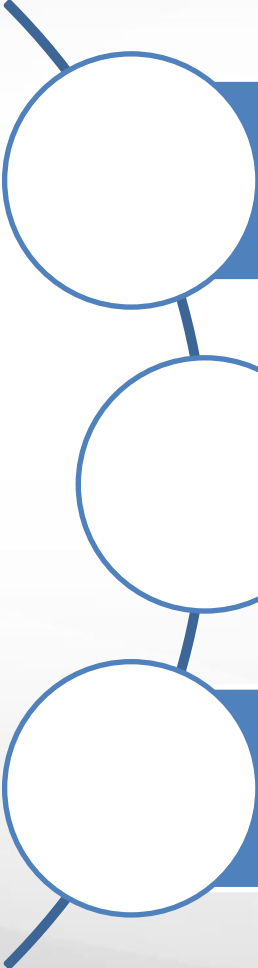
**Mejora de
Aprendizaje**

**Desarrollo de
capacidades**

**Trabajo
colaborativo**

(Zepeda, 2011)

NO OLVIDAR

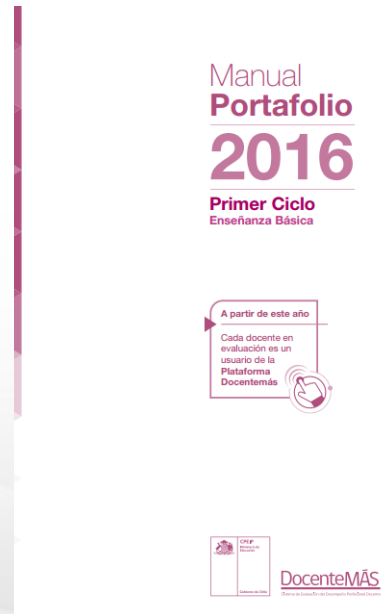


Generar una cultura que valore la práctica de observación y retroalimentación.

Consensuar un foco – capacitarnos – planificar los procesos.

Cuidar los aspectos socio-afectivos.

Marco Normativo: Políticas nacionales relacionadas con Observación y Retroalimentación



Dimensiones de MBI

Construir e implementar una

Desarrollar las capacidades profesionales

Liderar

Gestionar la convivencia y la participa

Desarrollar y gestionar la organización

- Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

- Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.

- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas

- Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

- Identifican las fortalezas y debilidades de la asignatura y curso en que pueda alcanzarse

- Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.

- Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.

- Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.

Estándares indicativos Agencia de calidad

	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)



Liderazgo del director

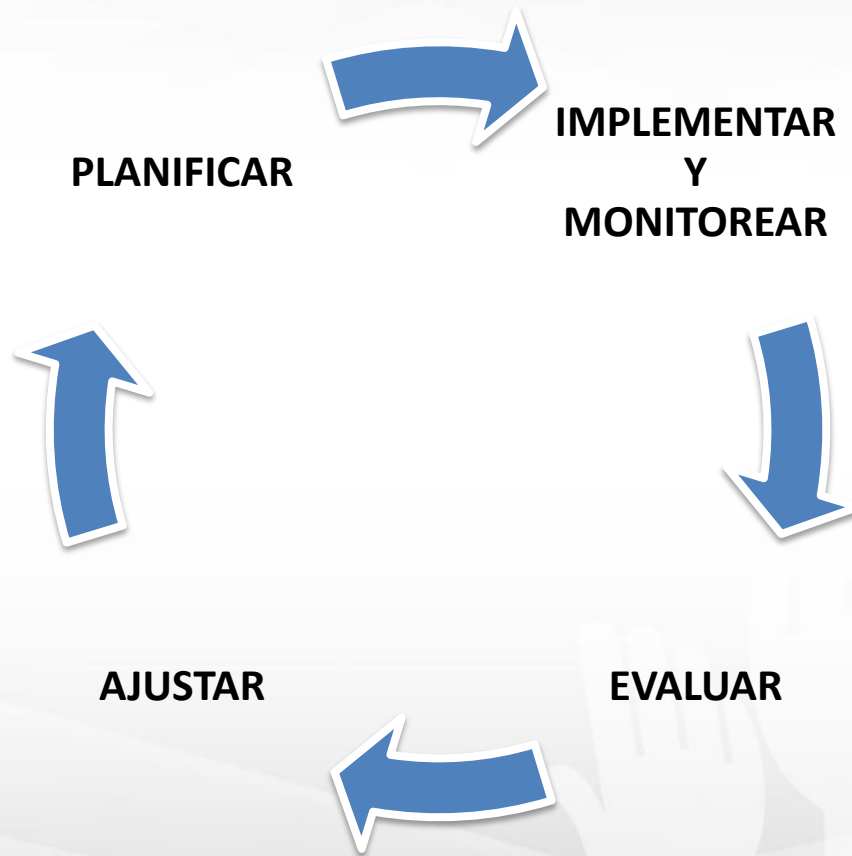
- ESTÁNDAR 2.1** El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.
- ESTÁNDAR 2.2** El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.
- ESTÁNDAR 2.3** El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.
- ESTÁNDAR 2.4** El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
- ESTÁNDAR 2.5** El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.
- ESTÁNDAR 2.6** El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.
- ESTÁNDAR 2.7** El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

Gestión curricular

- ESTÁNDAR 4.1** El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.
- ESTÁNDAR 4.2** El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.
- ESTÁNDAR 4.3** Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- ESTÁNDAR 4.4** El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
- ESTÁNDAR 4.5** El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.
- ESTÁNDAR 4.6** El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.
- ESTÁNDAR 4.7** El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

¿Qué **requiere** la práctica de observación y retroalimentación?

CICLO DE PROYECTO DE OBSERVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN



PLANIFICACIÓN

Generar instancias para promover la observación y retroalimentación como estrategias de desarrollo profesional docente.

Acordar, entre todos los participantes del proceso, qué y cómo van a mirar.

Acordar y considerar el tiempo que requerirá y las formalidades que conlleva la instalación de la práctica.

Considerar dentro del plan de capacitación, instancias para generar capacidades en Observación de clases para la mejora.

Considerar dentro del plan de capacitación, instancias para generar capacidades en Retroalimentación de clases y elaboración de planes de trabajo para la mejora.

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

Capacitar, a quienes implementan, en Observación y Retroalimentación de clases para la mejora.

Realizar la observación respetando la calendarización y confidencialidad del proceso.

Realizar la retroalimentación en un espacio propicio para el aprendizaje, la reflexión y colaboración docente.

Crear estrategias que permitan monitorear el proceso.

EVALUACIÓN Y AJUSTE

Establecer tiempos y estrategias específicas para la evaluación del proceso.

Identificar fortalezas y debilidades del proceso para mejorar.

Mantener la práctica mejorando aspectos y avanzando en estrategias de distribución del liderazgo.

En su opinión...

¿Cuál es el factor más relevante que explica la **dificultad** para desarrollar las prácticas de Observación y Retroalimentación?

¿Cuál es el factor más relevante por el cual en mi escuela la práctica de Observación y Retroalimentación **ha sido difícil/no difícil de desarrollar?**

Relevancia de la OR para el Desarrollo Profesional y el Mejoramiento Escolar: Evidencia a partir de Mejor Matemática

- Sistema de apoyo a nivel individual.
- Sistema de apoyo a nivel colectivo.

En la Escuela

Desarrollo profesional docente

MEJOR MATEMÁTICA

Formación inicial

- Cursos b-learning.
- Talleres en la escuela (Resolución de Problemas e Interacciones efectivas)
- Seminarios territoriales

El programa ha desarrollado recursos que permite la entrega de materiales pedagógicos y sirven a los objetivos de las tres componentes anteriores

Desarrollo de Recursos

- Plataforma para compartir buena prácticas.
- Instrumentos de diagnóstico y monitoreo.
- Recursos de apoyo a escuelas.

Relevancia de la OR para el Desarrollo Profesional y el Mejoramiento Escolar: Evidencia a partir de Mejor Matemática

Monitoreo de evolución en las sub-dimensiones de MATEO Profesores Mejor Matemática (2015-2016) (SOLO REFERENCIA PUES DISEÑO NO PERMITE EVALUACIONES DE IMPACTO)

Subdimensión	2015	2016	Diff	Diff Estandarizada
Apoyo Emocional				
Clima positivo	4,2	4,4	0,2*	0,22*
Sensibilidad del profesor	4,8	4,9	0,1	0,11
Perspectiva del estudiante	3,0	2,6	-0,4**	-0,46**
No presencia clima negativo	1,57	1,17	0,4**	0,40**
Organización del Aula				
Manejo de la conducta	4,5	5,4	1,0***	0,78***
Estructura	4,0	4,0	0,0	0,00
Productividad	5,3	5,8	0,5**	0,42**
Recursos en el aula	4,4	5,1	0,7**	0,66**
Promoción del Aprendizaje				
Expresión verbal	3,9	4,2	0,3*	0,27*
Lenguaje Matemática	3,4	4,0	0,6***	0,60***
Diversidad de representaciones	2,4	2,9	0,6***	0,59***
Promoción del pensamiento	2,1	2,9	0,8***	0,67***
Aprovechamiento del error	3,0	2,9	-0,1	-0,08
Producción de los estudiantes	1,3	3,1	1,8***	1,03***
<i>N Profesores</i>	23	23		
Promedio Resultados				
Promedio resultados sin tiempo				0,37 SD
12 profesores con promedio >+0,3SD, 2 <-0,3 SD y 9 en el rango -0,3 - +0,3				

Relevancia de la OR para el Desarrollo Profesional y el Mejoramiento Escolar: Evidencia a partir de Mejor Matemática

- (Evaluación en desarrollo) Práctica de trabajo colaborativo entre estudiantes se aprende: **dos tercios de las clases en 2016 con esta práctica en desarrollo o desarrollada en profesores participantes vs ninguna en escuelas de comparación!**
- Sin cambios en la gestión del tiempo instruccional total, pero reportes parciales **dan cuenta de reducción de tiempo destinado a control de la conducta por mayor tiempo de práctica guiada** (mitad de los docentes evaluados).
- Aún importantes desafíos en gestión del tiempo: sólo dos tercios del tiempo de clases es instrucción de la disciplina.
- Gradual cambio hacia mayor foco en los aportes del propio estudiante (sin cambio en contexto y perspectiva del estudiante, aprendizaje del error; aunque sí en el uso de producciones matemáticas del estudiante).

RECESO - CAFÉ



Taller: Observación y retroalimentación de clases

1. Utilizando la rúbrica, evalúe el nivel de desarrollo actual de su establecimiento respecto de las etapas de implementación de la observación y retroalimentación de clases.
2. Si evalúa a su establecimiento en nivel SATISFACTORIO para alguna(s) de las etapas, describa qué acciones cree Ud. le han permitido llegar a ese nivel de la práctica.
3. Si evalúa a su establecimiento en nivel DÉBIL o INSUFICIENTE, identifique los obstáculos que están dificultando el desarrollo de la práctica y proponga acciones para avanzar al nivel superior siguiente.

Taller: Observación y retroalimentación de clases

ETAPAS	INSUFICIENTE	DÉBIL	SATISFACTORIO
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto de OR no es coherente con el PME. • No existen criterios para determinar a qué profesores se acompañará en el proceso de OR. • La planificación no considera la periodicidad o duración de la OR. • No existen focos o un instrumento de observación de aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos objetivos y acciones del proyecto de OR son coherentes con el PME de la escuela. • Se definen prioridades, responsables, periodicidad y duración pero sin considerar las condiciones de la escuela. • Existen focos o instrumentos para la observación pero no son conocidos o compartidos por la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto de OR es coherente y articulado con el PME de la escuela. • Equipo directivo coordina e implementa el proyecto de OR. • Existe una periodicidad y duración definida para la OR de acuerdo con las condiciones de la escuela. • Existen focos o instrumentos acordados para la observación, conocidos y compartidos por la comunidad.
IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No existe capacitación en OR. • Se realiza OR pero no es planificada o articulada, descansa en el criterio del observador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe capacitación en OR pero es restringida a los profesionales que ejecutan el proyecto. • La OR es planificada pero no sistemática, se observa pero no siempre se retroalimenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe capacitación en OR para todos los profesionales que ejecutan el proyecto. • La OR es planificada, basada en evidencia y se realiza en un ambiente de respeto, propicio para el aprendizaje y reflexión del profesor.
MONITOREO Y EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación no es coherente con los objetivos y acciones declaradas en el proyecto de O-R. • No se ha definido la periodicidad de la ejecución del proceso de monitoreo y evaluación. • No se realizan ajustes al proyecto de O-R. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen acciones de seguimiento para monitorear pero no se respeta la calendarización. • Se toman decisiones pero no siempre basadas en información. • El ajuste de OR considera la identificación y sistematización de información relevante pero no logran concretar acciones destinadas a la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen acciones de seguimiento que permiten monitorear la OR para aprender y ajustar. • Se toman decisiones basadas en información. • El ajuste de OR considera la identificación y sistematización de información relevante para transformar los resultados en acciones destinadas a la mejora continua.

Taller: Observación y retroalimentación de clases

Plenario

¿Qué oportunidades surgen a partir de la prescripción de la práctica de observación y retroalimentación?

¿Qué elementos podemos considerar “críticos” en la práctica de OR?

¿Qué estrategias podrían ayudar a mejorar nuestra práctica de OR en nuestras escuelas?

Ideas al cierre

OPORTUNIDADES

- Política que prescribe la práctica.
- Es un proceso instalado en la cultura docente.

NUDOS CRÍTICOS

- Descuidar los elementos socio-afectivos.
- Perder el foco en el aprendizaje.

ESTRATEGIAS DE MEJORA

- Generar y cuidar estrategias de monitoreo de los procesos.
- Asociarlo a posibles mejoras en el aprendizaje de los estudiantes.
- Generar comunidad de aprendizaje.

Una organización se constituye en Comunidad Profesional de Aprendizaje cuando su trabajo se sustenta en ciertos principios orientadores como:

- **confianza y apoyo mutuo;**
- **visión y objetivos comunes;**
- **responsabilidad compartida;**
- **aprendizaje colaborativo y**
- **liderazgo distribuido.**



CMM
Center for
Mathematical
Modeling

ciae
Centro de Investigación
Avanzada en Educación
Universidad de Chile



**MEJOR
MATEMÁTICA**