LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Aprendizaje de adultos: Liderando el desarrollo profesional docente.

Florencia Simonetti Valdés
Master en Liderazgo Educacional, Institute of Education,
University College London

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Aprendizaje de adultos: Liderando el desarrollo profesional docente.

Gran parte de quienes trabajamos en el ámbito de la educación, hemos participado de alguna sesión de desarrollo profesional (en adelante DP) transformadora. Y la podemos recordar por diferentes motivos: por el carisma de quien la lideró, las dinámicas que se llevaron a cabo, por haber podido compartir experiencias, porque los materiales se ajustaban al contenido de la sesión o incluso por anécdotas ocurridas entre los asistentes. Sin embargo, frecuentemente, ocurre que al evaluar cuántos de los cambios esperados realmente se aplicaron en la sala de clases, nos encontramos con la sorpresa de que lo ocurrido en la sesión no cambió la forma de enseñanza del profesor, y lo más importante: los aprendizajes de los estudiantes continúan estando al mismo nivel. Si queremos transformarnos en líderes escolares de excelencia, debemos hacernos cargo de enfrentar este desafío, ya que el desarrollo profesional sólo sirve en la medida que se traduce en la práctica e impulsa mejoras reales en el aprendizaje de los estudiantes (Bambrick-Santoyo, 2012).

La finalidad del desarrollo profesional es asegurarse que éste cambie la práctica del profesor. La instancia de desarrollo profesional realmente exitosa es aquella en que podemos ver las nuevas habilidades en la sala de clases al día siguiente, al mes, a los dos y cuatro meses desde la actividad. De lo anterior se desprenden varios desafíos para los líderes escolares. Por un lado, el diseñar y liderar sesiones de desarrollo profesional efectivas para mejorar las capacidades de sus profesores, y por otro, crear los sistemas necesarios para medir y asegurar su traspaso a la sala de clases.

Esta práctica de liderazgo tiene como finalidad, aportar estrategias concretas para que directivos escolares puedan diseñar y ejecutar sesiones de desarrollo profesional más efectivas para sus docentes, que respondan y estén alineadas a los principios sobre cómo aprenden los adultos. En otras palabras, esta práctica pretende ser una guía de apoyo para que líderes se aseguren que sus profesores luego de haber asistido a una sesión de desarrollo profesional no sólo logren un alto nivel de aprendizaje, sino que además logren modificar su práctica docente.

Principios de Aprendizaje de Adultos

Los adultos aprenden de una forma diferente a los niños. Knowles, Holton y Swanson (2014) distinguen 3 grandes principios para asegurar el aprendizaje en personas adultas. Los autores afirman que, para aprender, los adultos necesitan:

1. Saber por qué necesitan aprender algo.
2. Aplicar lo aprendido en la vida profesional.
3. Tener ellos el peso del trabajo cognitivo, utilizando su propia experiencia.

Estos principios tienen relevantes implicancias en cómo los líderes diseñan y ejecutan sesiones de DP para sus profesores, en relación a qué enseñar y cómo enseñar para que el contenido se recuerde y la práctica docente, mejore. Estos aspectos se analizan en detalle a continuación.

Qué enseñar en una sesión de DP: Creando mejores objetivos

Un primer paso clave para una sesión de DP efectiva es expresar claramente el objetivo. Una sesión de DP efectiva no sólo tendrá éxito en la medida que cuente con un objetivo claro, medible y conciso, sino que también apunte hacia aquello que los profesores necesitan ser capaces de hacer cuando ingresen a la sala al día siguiente (Bambrick-Santoyo, 2012). Cuando los directivos escolares tienen como objetivo de una sesión sólo entregar información (por ejemplo, sobre cómo funciona la evaluación docente), en rigor este tipo de instancias no responden al fin que toda sesión de DP busca: desarrollar profesionalmente a los docentes. Recordemos que los adultos para aprender necesitan aplicar lo aprendido en la vida profesional. En este sentido, no es suficiente que los profesores "comprendan" o "estén conscientes" de algo, lo que importa realmente es saber ¿qué serán capaces de hacer al término de cada sesión? Aunque esta parece ser una pregunta simple en una primera mirada, la mayor parte de los errores en las sesiones de DP tienen origen en no responder en forma correcta a esta pregunta, que en realidad según Bambrick-Santoyo (2012) responde a tres aspectos ocultos:

1. ¿Puede transformarse en una acción? ¿Demuestra lo que los profesores serán capaces de hacer cuando termine el taller?

2. ¿Se puede evaluar? ¿Se podrá determinar fácilmente si los participantes lograron el objetivo? ¿Qué evidencia se levantará de que los profesores al terminar saben cómo hacerlo?

3. ¿Es factible? ¿Se puede alcanzar el objetivo en el tiempo asignado?

A continuación, hay algunos ejemplos de cómo funciona establecer objetivos sólidos y precisos para sesiones de DP en diferentes ámbitos prácticos.

	Lectura	Convivencia Escolar	Diversidad
Objetivo de DP débil: demasiado amplio	Enseñar a leer efectivamente.	Comprender las características de los estudiantes con problemas para seguir indicaciones.	Reconocer la diversidad de nuestros estudiantes y de sus experiencias previas.
Objetivo de DP débil: aún demasiado amplio	Enseñar a leer en forma guiada efectivamente.	Identificar métodos para ayudar a los alumnos con problemas para seguir indicaciones.	Comprender los desafíos políticos y sociales actuales de nuestro entorno urbano y cómo afecta a nuestros alumnos.
Objetivo de DP fuerte: específico y conciso	Enseñar a los estudiantes dos estrategias de decodificación.	Implementar la técnica de correcciones individuales para reorientar a un estudiante con problemas para seguir indicaciones.	Reorientar a estudiantes que no cumplen con los deberes empleando una de las tres estrategias imparciales (no sesgadas) presentadas en el taller.

Nota: extraído de Bambrick-Santoyo, 2012

Para la mayoría de los líderes escolares, la habilidad de establecer objetivos precisos puede parecer una tarea compleja, pero no es imposible. Como en todas las disciplinas, mientras más se practique, más dominio se adquiere. Contar con un objetivo específico hace que el perfeccionamiento docente se torne una realidad posible. Sin embargo, establecer un objetivo preciso que indique claramente qué serán capaces de hacer los profesores al finalizar la sesión no garantiza el éxito de una sesión de DP. La siguiente pregunta es: ¿cuál es la forma más efectiva de enseñar ese objetivo?

Cómo enseñar en una sesión de DP: "Vivir el aprendizaje"

Un pianista no mejora escuchando al mejor pianista interpretando una obra; mejora practicando horas frente al piano. Los futbolistas no mejoran al escuchar al entrenador decirles cómo deben patear al arco, mejoran pateando la pelota mil veces. En nuestra profesión no sucede algo muy distinto: a menos que los profesores "vivan lo aprendido", sus habilidades no mejorarán. Por ello, los líderes escolares al desarrollar sesiones de DP deben ofrecer oportunidades durante la misma sesión para asegurar que sean los docentes quienes hablen, piensen y practiquen en torno a la habilidad que se quiere que dominen (Bambrick-Santoyo, 2012). En otras palabras, deben garantizar que sean los profesores quienes hagan el trabajo cognitivo durante la sesión, considerando sus experiencias y conocimientos previos (Knowles et al., 2014). El método de "vivir el aprendizaje" es la manera más efectiva de mejorar la práctica docente y por ende de aumentar el aprendizaje de los estudiantes.

A continuación, se sugieren 6 estrategias claves que aseguran que los profesores "vivan el aprendizaje" durante una sesión de DP (Bambrick-Santoyo, 2012):

1. Actividad inicial de enganche:

• Dado que los adultos principalmente requieren saber el "por qué" necesitan aprender algo (Knowles et al., 2014), es necesario que al comienzo de la sesión los líderes se tomen 2 a 3 minutos para generar la necesidad de saber y de involucrar a los profesores de manera clara, breve y "directo al corazón", aludiendo a los valores y/o la misión del establecimiento, el propósito moral, la justificación de la habilidad (beneficios para su rol como docentes y en el aprendizaje de los estudiantes), así como la agenda de la sesión.

2. Actividades encapsuladas:

• Actividades básicas, breves y ajustadas al objetivo de cada sesión de DP que cuentan con una idea central y que tienen como fin guiar a los participantes para que lleguen a las conclusiones correctas con una mínima intervención por parte de quien lidera la sesión. Es posible utilizar cuatro a cinco actividades encapsuladas en una sesión o simplemente una.
• Dado que la forma más rápida que tienen los adultos para aprender es viendo ejemplos positivos, contextualizados a su realidad (Knowles et al., 2014) y no criticando prácticas incorrectas, las actividades encapsuladas deben comenzar mostrando un modelo breve de algún profesor que esté ejecutando la habilidad en forma ejemplar. Pueden ser videos cortos (2 a 3 minutos) de un profesor del mismo colegio, o bien, los líderes pueden modelar la habilidad en un contexto simulado durante la misma sesión. Esto último ayudaría, además, a aumentar la confianza entre el equipo de liderazgo y el cuerpo de profesores, ya que estos recibirían el mensaje de que aquello que quieren que realice, "mi líder también es capaz de hacerlo".
• La clave está en usar videos o modelajes cortos y focalizar antes con preguntas específicas a los participantes hacia los aspectos claves y positivos que permiten el éxito de la habilidad, como por ejemplo ¿qué hace y dice el profesor para...? Así los participantes comparten sus ideas y reflexionan sin la necesidad de que quien lidera les dé las respuestas.
• Cuando ya contemos con una de ellas, el siguiente paso es decidir qué hacer después de ella.

3. Compartir:

• Si queremos que los profesores aprendan por sí mismos, los líderes escolares deben entregar tiempo para que procesen las actividades. Es recomendable luego de mostrar un modelo, dar la oportunidad de escribir y anotar en forma individual o compartir con otro participante o en grupos pequeños antes de pasar a compartir las ideas hacia el grupo grande, ya que esto último reduce la cantidad de personas que efectivamente están realizando el proceso cognitivo.
• Para planificar en forma efectiva este componente, se debe comenzar por identificar los puntos clave que se requiere que digan los participantes durante la discusión. Luego, se debe dejar un espacio para que varios participantes compartan en grupos chicos y después al grupo grande en formato plenario, sin hacer comentarios sobre sus respuestas.
• En ocasiones puede ser que los profesores no sean capaces de identificar los puntos clave relacionados a la habilidad que se quiere enseñar. Los líderes más efectivos cuentan siempre con preguntas de andamiaje asociadas a los puntos clave para guiar el plenario, para mantener a los participantes pensando y evitar entregarles la respuesta en forma directa, dándoles una oportunidad de un aprendizaje profundo.

4. Enmarque:

• Enmarcar consiste en entregar una estructura alrededor de lo que conversaron los participantes, para que todos compartan un lenguaje común sobre lo que se discutió en torno a los aspectos clave que permiten el éxito de la habilidad.
• Cuando una sesión de DP está efectivamente diseñada desde el enfoque "vivir el aprendizaje", los docentes generarán casi todas las respuestas correctas por si solos. Quien lidera solo tiene que enmarcar las respuestas que recibió en un lenguaje formal.
• Se debe esperar hasta el final para enmarcar las ideas clave de manera breve y precisa, para dejar que los participantes hagan el trabajo cognitivo.

5. Aplicación:

• Dado que los adultos necesitan aplicar lo aprendido en la vida profesional (Knowles et al., 2014), lo que realmente diferencia entre una sesión de DP interesante de una que mejora la enseñanza, es la que entrega a los profesores oportunidades de poder practicar lo que han aprendido, en la que puedan recibir retroalimentación sobre su práctica para mejorar en ese mismo momento.
• La práctica puede llevarse a cabo de dos formas. Para una sesión de DP centrada en aspectos relacionados con la planificación, como escribir objetivos más concisos, la práctica consistirá en modificar planificaciones existentes u otros documentos escritos. Para sesiones de DP relacionadas con habilidades de ejecución al interior de la sala de clases, como monitorear el trabajo independiente de los estudiantes para saber si están dominando el objetivo de clase, la práctica se realizará a través de una simulación/juego de roles, en la que un profesor actúa desde su rol y el resto lo hace, como estudiantes.
• La práctica es esencial para garantizar que se internalicen los aprendizajes. No basta con que los profesores conversen sobre las claves para implementar una habilidad en forma exitosa; si no la practican, sus habilidades no mejorarán.

6. Reflexión:

• Por último, líderes escolares que diseñan sesiones de DP efectivas entregan oportunidades frecuentes para que los profesores puedan reflexionar y escribir en silencio sobre lo que han aprendido. La reflexión debe producirse durante toda la sesión y en momentos estratégicos: entre actividades, después de enmarcar ideas importantes o entre medio de actividades más largas de la sesión. El tiempo de reflexión debe garantizar que los participantes recuerden las conclusiones y los objetivos principales de la sesión. Entregar hojas de colores aparte para que los profesores anoten sus conclusiones principales y puedan acceder a ellas con facilidad.

Adicionalmente, este trabajo se debe combinar con actividades de seguimiento posteriores a la sesión de DP, para evaluar si los profesores lograron adoptar lo aprendido y modificar su práctica, con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Como punto de partida, a continuación, se presenta una plantilla para establecer acciones iniciales que busquen diseñar y ejecutar sesiones de DP docente más efectivas.

Plantilla de planificación de acciones para trabajar hacia la creación y ejecución de sesiones de DP más efectivas.

Autoevaluación	
¿Qué porcentaje de las sesiones de desarrollo profesional a su cargo se ajusta a las estrategias presentadas en esta práctica?	..... por ciento.

Planificación para la acción	
¿Qué estrategias del método "vivir el aprendizaje" mejorarían su práctica para diseñar y ejecutar sesiones de DP más efectivas en su establecimiento?	
¿Para qué temas desea usar el modelo "Vivir el aprendizaje" para liderar futuras sesiones de DP a su equipo de profesores?	

¿Cuáles son sus siguientes pasos para liderar sesiones de DP efectivas en su establecimiento?

Acción	**Fecha**

Referencias

Bambrick-Santoyo, P. (2012). *Las palancas del liderazgo escolar. Una guía práctica para construir colegios exitosos.* Aptus Chile.

Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development.* Routledge.

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl
/LideresEdu/
@lideres_edu
lidereseducativos@pucv.cl

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Universidad de Chile
Universidad de Concepción
Educación FCH Fundación Chile
University of Toronto OISE Ontario Institute for Studies in Education
Todos por Chile
Ministerio de Educación
Gobierno de Chile