



Apoyando a mis profesores novatos en la evaluación docente: Estrategias para equipos directivos.

Carla Pozo Jeria
© Master en Educación en Liderazgo y Gestión,
University of Melbourne



Apoyando a mis profesores novatos en la evaluación docente: Estrategias para equipos directivos.

El desarrollo de las capacidades profesionales docentes es parte fundamental del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015), por lo tanto, implementar estrategias para apoyar a los docentes, representa una oportunidad no sólo para su desarrollo profesional, sino también para la creación de una cultura colaborativa y para el aseguramiento de resultados asociados a la calidad y prestigio de todo el establecimiento educativo.

El desarrollo de talentos en los docentes es trascendental, ya que, estos últimos representan uno de los factores intraescuela con mayor influencia en el aprendizaje de los estudiantes (Hattie, 2009).

Planes de superación profesional y desarrollo profesional interno.

La evaluación docente es un proceso que impacta a toda la comunidad educativa, ya que busca “potenciar el desempeño docente, contribuyendo a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje” (Mineduc, 2015). Además, sus resultados son considerados a la hora de la asignación del tramo profesional de la nueva carrera

docente y en la rendición de cuentas de muchos establecimientos educativos.

El actual sistema de evaluación docente chileno considera planes de superación profesional para los profesores con menor desempeño¹. Sin embargo, el ideal es que los líderes escolares puedan gestionar el talento desde la cooperación estratégica y el desarrollo profesional docente interno (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006), produciendo un ambiente de motivación, en que los profesores quieran aprender juntos como un colectivo profesional (Darling-Hammond, 2006).

En este sentido, uno de los principales desafíos para los equipos directivos es gestionar el talento de sus docentes y, especialmente, sus docentes nóveles, para acompañarlos en el desarrollo de su experticia. Directores, jefes de UTP y coordinadores académicos, juegan un rol fundamental en la creación de espacios que promuevan este acompañamiento.

Por ello, esta práctica de liderazgo ofrece 3 estrategias, complementarias entre sí, para que los líderes educativos puedan apoyar, en las distintas etapas de la evaluación docente, a los profesores que se evalúan por primera vez.

¹ Para más información visitar <https://www.docentemas.cl/pages/conozca-la-evaluacion/consecuencias-y-uso-de-resultados.php>

I. Estrategia A: Organización del tiempo

Este modelo de organización del tiempo, considera 8 sesiones de trabajo colaborativo con docentes novatos para el desarrollo de habilidades relativas al marco de la buena enseñanza y del formato de evaluación docente.

El cronograma busca hacer más efectivas las sesiones de desarrollo profesional, alineando cada sesión con un elemento clave de la evaluación y portafolio docente, siendo una herramienta base para dar estructura al trabajo de los líderes pedagógicos.

Cronograma de desarrollo profesional para la evaluación docente

	Actividades / Recursos	Rol de líderes pedagógicos y mentores
Sesión 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Introducción al proceso de evaluación docente. ■ Cuestionario de autoevaluación docente (DocenteMas²). 	<p>Explique el formato de trabajo a los profesores.</p> <p>Corrobore que los profesores conozcan el sentido, las evaluaciones y fechas clave del proceso. Antes de la sesión, pídeles que revisen la página DocenteMas.</p> <p>Monitoree el desarrollo del cuestionario de autoevaluación, utilizando el Marco para la Buena Enseñanza (MBE).</p>
Sesión 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selección de un ejemplo de clase grabada. ■ Criterios de una buena clase según MBE. 	<p>Presente algunos ejemplos de clases grabadas.</p> <p>Monitoree y retroalimente las ideas iniciales de los profesores nóveles sobre la clase grabada.</p> <p>Lidere la discusión para sistematizar los criterios de una buena clase.</p>
Sesión 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grabación de clase de prueba. ■ Revisión de grabaciones en base a criterios del MBE. 	<p>Facilite los materiales requeridos para la grabación (ej. cámara) y apoye su gestión, asegurando los tiempos y espacios requeridos por los profesores, previo a esta sesión.</p> <p>Lidere la revisión de las grabaciones en base a pauta con criterios alineados con el MBE.</p>
Sesión 4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selección de unidad pedagógica y objetivos de aprendizaje. ■ Planificación de unidad (primer avance). 	<p>Gestione, con recursos internos o externos, la capacitación de los profesores novatos en modelos innovadores de planificaciones. Por ejemplo, planificación invertida³.</p> <p>Entregue su retroalimentación de la planificación de manera individual.</p>

² Puedes encontrar orientaciones para la autoevaluación en el "Manual de la autoevaluación", 2018 en: https://www.docentemas.cl/descargas/documentos_descargables/2018/manual_autoevaluacion_2018.pdf

³ El modelo de planificación invertido o "de atrás para adelante" considera la planificación de la evaluación como paso inicial, la que debe estar alineada con el objetivo. Luego el profesor debe planificar las actividades que deben escalar lógicamente para la concreción del objetivo a evaluar. Esta planificación se recomienda para sistematizar y alinear todas las etapas de la clase de manera efectiva.

Actividades / Recursos	Rol de líderes pedagógicos y mentores
<p>Sesión 5</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación de unidad (segundo avance). Entrevista por evaluador par. 	<p>Recopile y retroalimete, individualmente las planificaciones de sus profesores. Puede solicitar la opinión a otros docentes más expertos.</p> <p>Organice una actividad de juego de roles para simular una evaluación par. En esta actividad, utilice las preguntas de años anteriores ⁴.</p>
<p>Sesión 6</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de evaluaciones para la unidad. 	<p>Monitoree y retroalimete las evaluaciones desarrolladas por los profesores.</p>
<p>Sesión 7</p> <ul style="list-style-type: none"> Reflexión de la unidad pedagógica. 	<p>Genere un espacio para que los profesores compartan su reflexión pedagógica con sus pares.</p> <p>Invite a esta instancia a otros docentes del establecimiento, de manera que pueda crearse una instancia de aprendizaje común.</p>
<p>Sesión 8</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalizar reflexión pedagógica. Dudas generales. 	<p>Genere un espacio para responder dudas y recibir comentarios.</p> <p>Coordine la entrega de materiales de portafolio a los profesores.</p> <p>Promueva y lidere una reflexión final respecto al proceso colaborativo de preparación para la evaluación docente.</p>

II. Estrategia B: Liderazgo distribuido

Mentores expertos

En el caso de tener solo un líder pedagógico (jefe de UTP, coordinador/a académico/a) para guiar y apoyar al equipo de profesores novatos en la evaluación docente, una estrategia es utilizar el liderazgo distribuido ⁵. A modo de ejemplo, el equipo directivo puede potenciar a los profesores mejor evaluados como mentores expertos de sus pares. De esta forma, la retroalimentación de los profesores novatos se distribuye entre los mentores expertos y el líder pedagógico, posibilitando la entrega de comentarios para la mejora a todos los docentes.

Una estrategia complementaria, es que cada uno de los mentores expertos asuma el liderazgo de un área particular de la evaluación docente, para lo cual se puede utilizar la siguiente matriz:

⁴ Puede acceder a las preguntas de años anteriores en el siguiente link <https://www.docentemas.cl/pages/instrumentos-complementarios/como-me-preparo.php>

⁵ Para mayor información sobre Liderazgo distribuido, revisar Informe técnico n° 7:

<https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-distribuido-en-establecimientos-educacionales-recurso-clave-para-el-mejoramiento-escolar/>

Matriz distribución de mentores expertos por área

Área: Cuestionario Autoevaluación	Área: Portafolio
Mentor(es) experto(as):	Mentor(es) experto(as):
Grupo asignado:	Grupo asignado:
Fecha de sesión:	Fecha de sesión:

Área: Entrevista evaluador par	Área: Clase grabada
Mentor(es) experto(as):	Mentor(es) experto(as):
Grupo asignado:	Grupo asignado:
Fecha de sesión:	Fecha de sesión:

III. Estrategia C: Clase Maestra (Observación entre pares)

La estrategia de "Clase Maestra" u observación entre pares, busca abrir las posibilidades de observación entre docentes para potenciar su aprendizaje (Contreras, 2008). En general, debido al formato de su trabajo, los profesores de aula tienen limitadas oportunidades para realizar observación de clases. Sin embargo, para la formación de profesores novatos, es imprescindible ampliar la mirada a nuevas técnicas, procesos y herramientas didácticas desde la observación y la práctica. Esta estrategia, ofrece un nuevo espacio de aprendizaje colaborativo con base en la confianza; y, que reconoce los talentos y competencias internas de la institución. Es, adicionalmente, un espacio de desarrollo para los líderes escolares, pues asumen el rol de gestores del talento dentro de los espacios educativos.

Ejemplos de formatos de clase maestra



Dentro de las opciones de clase maestra, podemos encontrar formatos in situ, en los que un docente observa la clase desde la perspectiva de un estudiante más. En este formato, el profesor que modela la clase puede ser:

- **Jefe de departamento** del que se pueden aprender técnicas y didácticas específicas de la asignatura.
- **Experto en un área** que puede modelar, por ejemplo, una dimensión específica en que el profesor novato desea mejorar. Por ej: evaluación, manejo de la clase, conducción de la enseñanza.
- **Docente destacado** sin ser necesariamente un profesor de la misma asignatura, muchos colegios tienen un docente destacado, el que puede ser un modelo a seguir en técnicas, prácticas y didácticas en diversas áreas.
- **Observación y co-docencia**⁶ En este formato, el profesor novato puede co-crear una clase con un profesor maestro, aprendiendo desde la observación y práctica conjunta.

Por otra parte, la observación entre pares se ve particularmente afectada por la coordinación de horarios de clases y de los espacios de libre disposición. En ese caso, se puede acceder a clases maestras fuera del horario de clases en los siguientes formatos:

- **Observación de clase simulada:** La observación de una clase maestra o espacios de una clase maestra (ejemplos de inicio, desarrollo o cierre) pueden ser simulados por profesores en instancias como consejo de profesores, reunión de departamento o jornadas de reflexión docente.
- **Observación de videos de clase experto:** Esta opción puede ser una gran herramienta de aprendizaje entre pares. Una sugerencia, es la creación de un banco de grabaciones en que los pares docentes puedan aprender de las mejores prácticas de sus pares.

⁶ Para observar un ejemplo real de esta práctica, te invitamos a revisar la experiencia de la Escuela Ricardo Silva Arriagada: https://www.agenciaeducacion.cl/practicas_educativas/estrategias-colaborativas-acompanamiento-pares-docentes-supervision-modelaje/

Referencias

Contreras, G. (2008). Retroalimentación de la docencia por pares. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Unidad de Evaluación Curricular. Recuperado desde:
http://ucv.altavoz.net/prontus_unidacad/site/artic/20080624/asocfile/20080624131231/retroalimentacion_de_la_docencia_por_pares.pdf

Darling-Hammond, L. (2006). Constructing 21st-century teacher education. *Journal of Teacher Education*, 57(3), 300-314.

Hattie, J. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London; New York: Routledge.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London, UK: Department for Education and Skills.

MINEDUC (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago, Chile*. CPEIP. Recuperado desde:
http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl