

¿Cómo formar directivos reflexivos? ¿Qué estrategias desarrollamos? ¿Qué recursos utilizamos?

Mag. Andrea Débora Samper Richard

En un mundo que está atravesando transformaciones constantes y profundas cuyas características futuras ni siquiera podemos imaginar, necesitamos formar directivos que sean capaces de gestionar escuelas en un contexto que se caracteriza por su complejidad, singularidad y conflicto de intereses y puedan tomar decisiones en situaciones de incertidumbre e inmediatez.

En este marco, pensar un trayecto de formación que esté centrado en la reflexión sobre las prácticas no es una mejora en los márgenes sino una respuesta sustantiva a un tipo de directivo que necesitamos: que pueda ser autónomo, creativo, que facilite la construcción de aprendizajes en su escuela, que construya comunidades de práctica y produzca conocimiento pedagógico institucional.

A continuación, mostramos algunas estrategias y recursos que promueven experiencias de aprendizaje que sitúan al sujeto en el centro de su propia formación. Se trata de modos de hacer intencionales, establecidos de antemano a partir de marcos teóricos consolidados: ¡nada es casualidad! Cada elemento incorporado tiene un sentido, y son verdaderos “andamiajes” para que los docentes se apropien de los saberes, desarrollen disposiciones, construyan competencias para una acción reflexiva y pongan en acción lo aprendido.

• **Consignas que integran desempeños de comprensión y tareas auténticas**

Los desempeños finales por unidad son “actividades” que exigen a los docentes sintetizar la información recibida, apropiarse de los marcos teóricos trabajados y, al mismo tiempo, les permiten dar un paso más, resignificando desde la propia experiencia y “poniendo en acción” las competencias y los conocimientos aprendidos.

Las consignas requieren que los docentes “piensen con” y no solo “piensen acerca de” el

contenido. Proponen abordar situaciones complejas (*resolver un problema, analizar un caso, elaborar un producto, brindar un servicio*) que tienen un significado en el mundo real. Se trata de desempeños con sentido que implican tareas relevantes en función del rol directivo. Para poder llevarlos a cabo, se necesita conocer el contexto e interactuar con otros y con el entorno.

Ejemplo producciones individuales:

Escriba una retroalimentación para el docente de la clase observada, teniendo en cuenta ...

Como director/a de una escuela de la C.A.B.A. ha decidido incluir el uso de portafolios para el desarrollo profesional docente. Prepare una presentación (breve discurso o presentación oral) para la 1° jornada de formación docente del año, donde presente la iniciativa ...

Otro elemento que nos interesa destacar es la característica multidimensional de las propuestas de trabajo que ofrecen múltiples oportunidades para que los docentes demuestren sus avances, utilicen distintos recursos tecnológicos y modos de expresión diversos plasmados en producciones escritas o registros visuales y/o sonoros (gráficos, fotografías, grabaciones, filmaciones), favoreciendo respuestas variadas y, de esta manera, son respetuosas de la heterogeneidad del alumnado.

Ejemplos producciones colaborativas:

En la reunión de padres ... Para responder a esta inquietud diseñen y desarrollen una infografía de carácter informativo didáctico... será incluida en los cuadernos de comunicaciones de todos los alumnos del curso y también en la página web institucional.

Un docente que acaba de asumir un cargo en su escuela le pregunta: "¿Qué debería entender cuando me dicen que en esta escuela todos los alumnos son evaluados de manera justa?" Para responder a esta inquietud diseñen y desarrollen un podcast ...será enviado a todos los docentes utilizando el chat institucional.

Ejemplo de un trabajo integrador del eje pedagógico: Pensando en el regreso a presencialidad, nos interesa poder identificar esos aprendizajes ganados y diseñar un plan de desarrollo profesional para que el equipo docente de "nuestra" escuela pueda recuperar esas experiencias valiosas y resignificarlas para mirar con ojos nuevos la práctica pedagógica. Les proponemos: 1) Identificar oportunidades de mejoras. 2) Fundamentar las opciones elegidas. 3) Diseñar un plan de desarrollo profesional de los equipos docentes (para implementar cuando se retome la presencialidad) que promueva y consolide estas oportunidades identificadas.

- **Instrumentos que permiten transparentar los criterios: el uso de rúbricas**

El docente necesita tener claridad respecto del resultado, se preguntará ¿hacia dónde voy? (objetivos y criterios) ¿dónde estoy ahora? (diagnóstico de su situación real) y ¿cómo puedo achicar la brecha? (oportunidad de poder actuar en función de acercarse al resultado esperado).

Las rúbricas orientan ese camino, articulando las expectativas con los criterios y brindando una descripción detallada de distintos niveles de logro. Valorar su sentido y aprender a usarlas posibilita incluir en la caja de herramienta profesional un instrumento que permite desarrollar procesos metacognitivos, de autoevaluación, coevaluación o heteroevaluación, que es sumamente potente a la hora de entablar un diálogo reflexivo con los docentes, padres o alumnos creando oportunidades para la retroalimentación y mejora efectiva de los procesos.

Seleccionen uno de los 50 proyectos recopilados. Evalúenlos utilizando la Rúbrica para evaluar Proyectos de Aprendizaje o de Gestión Institucional de la Red de Escuelas en Práctica de la CABA. Imaginen que ustedes son supervisores que deben asesorar a un director que va a implementar dicha innovación. Propóngale recomendaciones o sugerencias teniendo en cuenta...

- **Los Portafolios como dispositivos que muestran el itinerario de formación**

Los portafolios permiten recuperar la historia del recorrido educativo de cada participante, a partir de la selección de evidencias que posibiliten documentar el aprendizaje, posibilitando una visión amplia, integradora y a la vez profunda de los desempeños realizados, junto a la reflexión consciente sobre las propias experiencias pedagógicas; en otras palabras, qué sabe, qué puede hacer con eso que sabe y cómo reflexiona en torno a ese saber. Resulta muy potente en términos de promover la integración de conocimientos y la reflexión sobre el propio aprendizaje. Por otro lado, el registro de los logros alcanzados impacta directamente sobre la autoestima del sujeto permitiendo reconocer sus avances y plantear como “desafíos” lo aún pendiente o no logrado.

Ejemplos de algunos ítems: a) Seleccione la producción que, a su criterio representa su mejor desempeño. b) Identifique algún aporte de un colega que haya impactado en un cambio de perspectiva, o que haya contribuido a expandir su pensamiento en otras direcciones. c) Seleccione la producción (actividad o participación en foro) que le representó el mayor desafío. ¿Qué dificultades tuvo? ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?

• La autoevaluación como un camino para el desarrollo de habilidades metacognitivas

Las producciones que se incluyen en el portafolios están acompañadas de una reflexión orientada a evaluar la tarea realizada.

A continuación, encontrará una grilla para que autoevalúe su portafolio. Solo se detallan descriptores para el nivel competente. Si considera que el nivel de logro que alcanzó está por debajo o supera el nivel competente, por favor incluya los descriptores correspondientes. En todos los casos, complete el comentario dando cuenta de las evidencias que fundamentan su opinión.

La autoevaluación ayuda a “hacer visible el pensamiento”. El conocimiento reconstruido a través de la reflexión y, de este modo, analizado, revisado críticamente, cuestionado, permitirá externalizar los procesos y tener un mayor dominio sobre ellos, lo que les posibilitará no solo “aprender a pensar” sino también “pensar para aprender”. Al mismo tiempo, los docentes adquieren responsabilidades frente a su aprendizaje, se involucran activamente en su formación, reconocen al error como parte del proceso y ganan mayor autonomía en la toma de decisiones sobre distintos aspectos de su vida académica. Estas prácticas de autoevaluación son experiencias profundamente personales. Que los criterios estén explicitados con claridad, la posibilidad de conocerlos con anterioridad y la obligación de demostrar con evidencias, contribuye a tomar una distancia adecuada para desarrollar habilidades metacognitivas.

• La retroalimentación como enseñanza

La retroalimentación es un elemento clave del proceso educativo y el tutor ocupa un rol central en este proceso. Se presenta como un diálogo que conduce a que el docente reflexione sobre sus producciones en función de construir comprensión y mejorar el proceso de aprendizaje. El valor de esta instancia de enseñanza reside en ayudar al docente a mirar hacia atrás, para que revise los pasos dados, se pregunte acerca su eficacia, examine distintas perspectivas no consideradas, reconozca logros, identifique problemas y pueda encontrar alternativas de solución. En otras palabras, constituye una oportunidad para formar el hábito reflexivo y para “hacer visible” lo que de otra manera hubiera permanecido oculto. Para esto, resulta fundamental que la retroalimentación que se brinda sea: 1) específica, es decir, fundada sobre las evidencias de aprendizaje que cada producción muestra y relacionada a los criterios de evaluación; y 2) oportuna y continua de tal manera que posibilite realizar un seguimiento constante y sistemático del proceso educativo.

A modo de cierre, recuperamos la idea de cada uno de los elementos descriptos son los hilos con los que tejemos trama de nuestra propuesta de formación. Creemos con convic-

ción que la educación es el camino, es la esperanza, para lograr una sociedad equitativa y democrática. Hoy más que nunca se vuelve necesario redefinir la tarea, el rol, la identidad profesional del directivo que requiere de una capacidad reflexiva que le permita como individuo y como actor social intervenir competentemente para abordar los nuevos desafíos que se le plantean y ser un puente entre un tiempo que se acaba y un futuro que se presenta incierto.