

LIDERANDO CON LOS APRENDIZAJES EN MENTE

Dr. Lyn Sharratt, 2016
@LynSharratt | www.lynsharratt.com

“ Para liderar la
enseñanza de una manera
más efectiva, los líderes
hacen preguntas auténticas
de una manera no
amenazante, indagando el
porqué de las decisiones que
toman los profesores. ”

Palabras clave



Palabras claves de este documento son: comenzar con el fin en mente; expectativas, evaluación para y como aprendizaje; gráfico de cascada; caminatas y conversaciones de aprendizaje; 5 preguntas para estudiantes; 5 preguntas para docentes; focalizar – alinear – retroalimentar; líderes aprendices o líderes que aprenden.

Una buena práctica de evaluación y enseñanza es "comenzar con el fin en mente". Al pensar de esta forma, damos cuenta que el resultado que queremos es: todos los estudiantes dominarán habilidades de literacidad, tanto en matemáticas como en lenguaje logrando graduarse en estos aprendizajes. Se convierte entonces en un hecho; una forma intencionada para cerrar la brecha entre los niveles de logro, y elevar el desempeño dentro de cada nivel.

Para esto, empezamos con conocer a nuestros estudiantes en sus dimensiones sociales, emocionales y académicas, avanzando en poner rostros a los datos. Con este conocimiento de cada estudiante, aseguramos que cada docente puede establecer expectativas claras para cada uno de ellas y ellos, conectando con "el fin" que cada profesor y estudiante tienen en mente.



Ilustración 1: adaptado desde YRDSB, Sharratt & Harild, 2015

Yo llamo al marco de evaluación anterior "el diagrama de cascada". Representa el flujo de la evaluación formativa - "para" y "como" aprendizaje - posibilitando a los profesores utilizar con un foco formativo los datos que continua y diariamente recogen en sus aulas, para evaluar y enseñar al día siguiente. Esto ya que creo que los datos de hoy es la enseñanza de mañana... ¡o del minuto siguiente!

En un nivel de escuela, realizar **caminatas y conversaciones de aprendizaje** permite a directivos o maestros-líderes reconocer hasta qué punto los docentes están haciendo que el diagrama de cascada sea vida en sus clases. De esta forma podrán comprobar si se presenta comprensión e implementación profunda de la evaluación "para" y "como" aprendizaje. También es posible comprobar esta comprensión a partir de las **5 preguntas** que primero consulto a los estudiantes y ahora consulto a los profesores y líderes.

Éstas son:

1. ¿Qué estás aprendiendo?
2. ¿Cómo estás aprendiendo?
3. ¿Cómo sabes que estás aprendiendo?
4. ¿Cómo puedes mejorar?
5. ¿A dónde vas en busca de ayuda?

En noviembre del 2015, caminé con docentes y líderes de escuelas chilenas. A menudo nos detuvimos para consultar a los estudiantes las 5 preguntas. Cuando los profesores eran precisos en deconstruir las intenciones de aprendizaje a partir de las expectativas curriculares, y en co-construir los criterios de éxito, los estudiantes eran capaces de expresar, ajustar y precisar con claridad sus respuestas. Fue emocionante ver cómo los estudiantes se empoderan cuando podían expresar sus aprendizajes y lo que tenían que hacer para mejorar en términos muy concretos.



Lyn Sharratt junto a niños y docente de la Escuela San Antonio, Talca.

Los líderes escolares que realizan diariamente **caminatas y conversaciones de aprendizajes (Sharratt, 2008-2016)**, reúnen evidencias de la enseñanza que realizan los profesores y de la mejora de los estudiantes cuando realizan estas 5 preguntas. Los estudiantes que pueden describir sus aprendizajes con precisión, e identifican como pueden mejorar, están resolviendo la brecha de su rendimiento. Después de muchas caminatas, se realizan conversaciones con los profesores. Para liderar la enseñanza de una manera más efectiva, los líderes hacen preguntas auténticas de una manera no amenazante, indagando el porqué de las decisiones que toman los profesores. Los líderes tienen una acción más directa si la enseñanza no se está produciendo a un nivel competente o con alto impacto. Se necesita apoyo y asistencia a través del tiempo para un aprendizaje profesional específico si es que los estudiantes no están progresando al ritmo y tasa esperada (Sharratt, 2013a).

La tabla a continuación da ejemplos explícitos de cómo los líderes, docentes y estudiantes trabajan juntos para construir aprendizajes claramente articulados con sus propósitos de enseñanza. Tenga en cuenta que cuando los líderes del sistema realizan caminatas y conversaciones de aprendizaje entre las escuelas, es posible adquirir rápidamente una idea del aprendizaje profesional requerido para los directivos y docentes. La información de hoy se convierte en la enseñanza de mañana en estos casos.

Tabla. El poder de las 5 preguntas. Al responder '¿cómo lo sabes?' revela cuánta cercanía se tiene con el gráfico de cascada (Sharratt & Harild, 2015).

1. ¿Qué estás aprendiendo?	
<i>Los docentes hacen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Deconstrucciones de las expectativas del curriculum para desarrollar metas e intenciones de aprendizajes. • Trabajan con los estudiantes para desarrollar las metas e intenciones de aprendizajes en un lenguaje amigable a los estudiantes. • Publican metas e intenciones de aprendizaje en salas para que los estudiantes lo tengan como referencia.
<i>Los estudiantes dicen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • “Estoy aprendiendo a hablar y usar más palabras descriptivas en mi escritura narrativa”. • “Estoy añadiendo más palabras descriptivas en mis textos, para que el lector conozca lo que estoy pensando como autor”.
<i>Los líderes observan...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones con propósito entre los estudiantes en las aulas. • Más estudiantes hablan, más que el profesor. • Trabajo en aula con grupo total, grupos pequeños, y trabajo individual. • Estudiantes articulan de manera clara metas e intenciones de aprendizaje, y declaran por qué lo están aprendiendo. • No hay estudiantes que dicen “no lo sé” o “lo desconozco”. • Las 5 preguntas se publican en todas las salas, usándose para recordar las intenciones de enseñanza.

2. ¿Cómo estás aprendiendo?	
<i>Los docentes hacen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Co-construyen con los estudiantes cómo seremos exitosos, usando un lenguaje apropiado a su edad. • Aseguran que los estudiantes utilicen el lenguaje de “criterios de éxito”, y que comprenden cuando estos se presentan. • Desarrollan y describen los criterios de éxito. No los utilizan como una lista de chequeo. • Añaden los criterios de éxito en la progresión de las lecciones.
<i>Los estudiantes dicen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Soy capaz de realizar el primer criterio de éxito en un nivel 4”. • “Estoy trabajando en el segundo y tercer criterio de éxito”. • “Este es mi trabajo, donde muestro como puedo hacer el primer criterio de éxito”.
<i>Los líderes observan...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafos/gráficos/diarios murales con indicaciones y andamiajes son claramente visibles en las salas. • Estas publicaciones tienen marcas (no están laminadas), indicando su uso frecuente.

3. ¿Cómo sabes que estás aprendiendo?	
<i>Los docentes hacen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgando una oportuna y relevante retroalimentación, basada en metas e intenciones de aprendizaje y en criterios de éxito. • Enseñan a los estudiantes cómo mirar y autoevaluarse con precisión en base a metas e intenciones de aprendizaje, y criterios de éxito.
<i>Los estudiantes dicen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • “Mi profesor y yo conversamos sobre mi escritura, y hemos decidido...”. • “He tenido retroalimentación de mis amigos sobre mi texto, y me han dicho...”.
<i>Los líderes observan...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los comentarios escritos sobre el trabajo de los estudiantes son explícitos y precisos, y no incluyen el "bien hecho" o "buen trabajo" u otras frases comunes. • Docentes realizan retroalimentación explícita de manera oral y recuerdan hacia dónde seguir.

4. ¿Cómo puedes mejorar?	
<i>Los docentes hacen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toman notas de retroalimentación oral y escrita para realizar retroalimentación permanente. • Monitorean la retroalimentación dada para que los estudiantes conozcan su progreso y planifiquen sus próximos pasos.
<i>Los estudiantes dicen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • “Estoy trabajando en mejorar...”. • “Profesora me entregó esta hoja con retroalimentación escrita para poner en mi carpeta”.
<i>Los líderes observan...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes pueden articular de manera clara sus próximos pasos para mejorar su trabajo.

5. ¿Dónde vas en busca de ayuda?	
<i>Los docentes hacen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan con los estudiantes sobre cómo convertirse en aprendices independientes, enseñándoles dónde pueden acudir en busca de ayuda más allá de los profesores.
<i>Los estudiantes dicen...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voy donde (nombre del compañero/a), él/ella es muy bueno/a en...”. • “Miro el gráfico/papelógrafo que hicimos en clases para recordar donde puedo ir por ayuda”. • “Voy a la página web de nuestra clase para mirar nuevamente la lección”. • “Voy donde mis padres o a un sitio online de ayuda para tareas cuando no avanzo”.
<i>Los líderes observan...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los andamiajes dispuestos en salas dan cuenta y muestran las discusiones sostenidas y en los cuales los soportes se presentan para el aprendizaje de los estudiantes. • Estudiantes identifican y articulan distintos sitios, fuentes y personas donde pueden acudir por ayuda, de manera adicional a docente.

Las caminatas y conversaciones de aprendizaje (Sharratt, 2008-2016) constituyen una aproximación sistemática y no evaluativa para conocer qué está ocurriendo en cada sala, en cada escuela. Conocer “qué” ocurre, “por qué” ocurre, y “cuán bien” ocurre es el núcleo de nuestra profesión. El proceso de caminar y conversar sobre el aprendizaje implica promover el crecimiento y la colaboración, poniendo foco en cómo los estudiantes están pensando a través de su rendimiento en tareas relevantes, registrados por los “caminantes” respecto de lo que los maestros están enseñando y los estudiantes están aprendiendo.

Nosotros sabemos sobre el impacto de contar con protocolos, tanto para orientar nuestro trabajo colaborativo como para mantenernos focalizados.

El protocolo de las caminatas y conversaciones de aprendizaje incluye:

Líderes y docentes líderes caminan en salas, escuchando y observando.

Líderes no interrumpen la lección ni toman notas dentro de sala.

Caminatas duran entre 3-5 minutos por cada sala.

Si no se interfiere con el aprendizaje, los “caminantes” realizan las 5 preguntas claves a los estudiantes, de manera individual.

Los “caminantes” salen de la sala en silencio. Después de varias caminatas, realizan preguntas auténticas a los docentes, en directa relación con las observaciones realizadas.

Respecto del foco:

Qué están aprendiendo los estudiantes.

El desafío que implica las tareas que están realizando.

Evidencia de deconstrucción de las metas e intenciones de aprendizajes del curriculum, co-construcción de criterios de éxito y retroalimentación descriptiva basada en los criterios de éxito.

Evidencia asociada a los aprendizajes profesionales de la comunidad escolar y/o del plan de mejora de la escuela.

Las respuestas a las 5 preguntas son reveladoras como experiencia de “caminar”. Pedir y escuchar a los estudiantes durante cada caminata y conversación de aprendizaje abre el misterio de saber qué aprendizaje está ocurriendo sin tener que interrumpir la enseñanza. Las respuestas dan cuenta si los docentes están utilizando los componentes del “gráfico de cascada”, de manera de construir un aprendizaje explícito y claramente entendido por los estudiantes.

Los estudiantes tienen derecho a saber cómo se reconoce el logro, cuáles son las expectativas, y cómo explícitamente se puede ser exitoso. No debe haber misterio acerca de que, por qué y cómo los estudiantes aprenden a aplicar los contenidos curriculares de manera exitosa. Cada estudiante merece un “pulgar arriba”, todos los días, para convertirse en un buen aprendiz. Los datos de hoy son la enseñanza de mañana.

Cada director y docente-líder debe caminar diariamente las salas para observar, escuchar y registrar evidencia de una enseñanza intencional, es decir, una enseñanza que se diferencia por la evaluación de docentes instruidos para responder a las necesidades de cada estudiante. Realizar caminatas y conversaciones de aprendizaje es “poner rostros a los datos”, tanto para líderes del sistema, directivos y docentes líderes. Responder las 5 preguntas claves de los docentes es una vía poderosa para determinar si los profesores

comprenden los componentes del gráfico de cascada. Si esto no es así, sus respuestas proveen el punto de inicio desde el cual diferenciar sus aprendizajes profesionales.



No se interrumpe la enseñanza del docente al caminar en su sala.

Si les parece que este texto se tiene un énfasis en las caminatas y conversaciones de aprendizaje, es porque deliberadamente se ha realizado así. La razón es simple: si nosotros podemos observar, registrar y reconocer el aprendizaje de los estudiantes de diferentes maneras, nosotros, como líderes y colegas, somos responsables y damos cuenta de observar cuán bien nuestros docentes están aplicando lo que han aprendido, en una enseñanza de calidad en todas las salas. El gráfico de cascada proporciona una representación de un proceso en clase. Las caminatas y conversaciones de aprendizaje son espejos de la precisión de estos procesos. Los datos recogidos de caminatas y conversaciones reflejan la retroalimentación descriptiva realizadas por los líderes acerca de qué tan bien sus profesores enseñan y aprenden sus estudiantes.

En resumen, iniciamos el viaje de aprendizaje de cada día con “el fin en mente”, si somos líderes y docentes que trabajamos juntos en estrecha colaboración. Si ponemos foco en nuestras planificaciones de lecciones, alineamos nuestra enseñanza según las etapas del gráfico de cascada, podemos llegar a ser mejores docentes y nuestros estudiantes se convertirán en pensadores críticos y en graduados en literacidad, como queremos que lo sean. Los profesores también se benefician con este mismo mantra. Al centrar sus planificaciones usando el gráfico de cascada, alinean su propia enseñanza de acuerdo a las necesidades de su planificación, sentirán (y realmente merecen sentirlo) el poder del logro que han ofrecido a sus estudiantes. Los líderes, como líderes que aprenden, centran su

liderazgo en el uso de los mismos componentes del gráfico de cascada, y alinean cada día de trabajo con la única necesidad de apoyar el éxito de los estudiantes, proporcionando una retroalimentación descriptiva para cada docente.

Referencias y lecturas sugeridas

- Sharratt, L. (2013-2016). *Learning walks and talks* [Training materials]. Australia, Canada, Chile.
- Sharratt, L., & Fullan, M. (2009). *Realization: The change imperative for deepening district-wide reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Sharratt, L., & Fullan, M. (2012). *Putting FACES on the data: What great leaders do!* Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Sharratt, L., & Fullan, M. (2013). Capture the human side of learning. *Journal of Staff Development*, 34(1), 44–48.
- Sharratt, L., & Harild, G. (2015). *Good to great to innovate: Recalculating the route to career readiness, K–12*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Sharratt, L. & Planche, B. (2016). *Leading collaborative learning: Empowering excellence*. Thousand Oaks, CA: Corwin.