

Mariana Morales

La observación de aula

**Un instrumento para
la mejora educativa a través
de la mirada y la escucha**

Prólogo de Matt O'Leary



Dirección del proyecto: Violeta Calvo
Diseño: Dirección de Arte Corporativa de SM
Corrección: Juana Jurado
Edición: Sonia Cáliz

© SM, 2023

ISBN: 978-84-9856-900-1
Depósito legal: M-19766-2023

Impreso en España / *Printed in Spain*

Debido a la naturaleza dinámica de internet, SM no puede responsabilizarse por los cambios o las modificaciones en las direcciones y los contenidos de los sitios web a los que se remite en este libro.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Prólogo	7
Introducción	13
Capítulo uno. Observar para mejorar	17
1.1 ¿Qué observamos?	17
1.2 ¿Para qué observamos?	23
• La evaluación del desempeño profesional y la rendición de cuentas	24
• Del docente reflexivo a la comunidad de aprendizaje profesional	28
Capítulo dos. Seis escenarios para la observación de clases	31
2.1. La observación de los espacios comunes	32
• El comedor escolar	32
• El patio escolar	35
2.2. La observación informal	40
• El tablero de la piña	40
2.3. La observación novel	43
• El profesor principiante o novel	43
• La observación de otros puestos dentro de la escuela	48
• La observación de las reuniones	49
• La observación de funciones tutoriales	50
2.4. La observación de clases	52
• Observación entre docentes de centros diferentes	52
• La observación con vídeo	53
• Observación entre docentes de distinta especialidad o etapa	55
• Observación entre docentes de una misma especialidad	57

• Algunos programas de observación entre iguales	60
2.5. La observación experta	61
2.6. La observación desde el punto de vista del alumnado	65
Capítulo tres. Guía para la observación entre iguales	71
3.1. Antes de la observación	73
• Compartir el sentido	73
• Facilitar las estructuras	74
• Generar confianza	75
• Pactar los detalles	77
• Pactar el foco de la observación	79
3.2. Durante la observación	84
• El observado	84
• El observador	86
3.3. Después de la observación	94
• Preparación de la reunión	94
• La reunión conjunta	97
3.4. Desarrollo de los casos	102
• Caso 1: Rodolfo y Mónica	102
• Caso 2: Nuria y Antonio	103
• Caso 3: Marta y Roser	105
• Caso 4: Virginia e Isabel	106
Capítulo cuatro. La observación dentro de los procesos de desarrollo profesional docente.	109
4.1. Primer marco: la formación permanente	110
• <i>Job shadowing</i>	113
• Observación experta	114
• Observación entre iguales	115
4.2. Segundo marco: las comunidades de aprendizaje	117
• El trabajo en equipo del profesorado	117
• Las comunidades profesionales de aprendizaje	119
• Los portfolios profesionales	123
• Algunas ideas para arrancar	124
Apéndice. Propuestas para la reflexión personal o en equipo	127
Bibliografía	129

Prólogo

Las observaciones de la práctica en el aula son una característica de la enseñanza en todas las instituciones educativas, desde escuelas primarias hasta universidades con una larga historia. Tradicionalmente, la mayoría de los sistemas educativos internacionales se han basado en la observación de aula como el principal método utilizado para monitorear, evaluar y apoyar la calidad de la enseñanza y el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes durante muchos años. Ya sea en un contexto formativo como parte de la cualificación de la formación docente o como fuente de evidencia sumativa para fines de gestión del desempeño, la observación en el aula toca la vida laboral de todos los docentes desde el momento en el que ingresan en la profesión hasta el momento en el que se jubilan. Sin embargo, es solo en los últimos años que ha habido un interés creciente en la observación de aula, tanto en términos de investigación como de desarrollo de diferentes enfoques de la observación.

Durante décadas, la lente principal a través del cual los docentes han experimentado la observación ha sido como un método de evaluación sumativa; una lente que ha utilizado la observación como una herramienta para evaluar y categorizar la efectividad del desempeño de los maestros en el aula. Durante algún tiempo, he defendido en trabajos anteriores la necesidad de ir más allá de los enfoques de gestión del desempeño hacia la observación y aceptar su valor como mecanismo para apoyar el desarrollo docente.

Acepto que existe un argumento a favor del uso de la observación tanto para fines sumativos como formativos y, de hecho, cuando se combinan inteligentemente, estos dos pueden complementarse bien. Soy un firme creyente y partidario del uso inteligente de la observación. La observación tiene un gran potencial como medio para el aprendizaje de los docentes, pero con demasiada frecuencia estos modelos de observación de apoyo han sido marginados por la miope agenda de gestión del

desempeño que ha dominado el enfoque político de los sistemas educativos en todo el mundo desde la década de 1990.

En el contexto del sistema educativo en el Reino Unido, no es una exageración decir que hay un bloqueo psicológico en cuanto a la conceptualización y el uso de la observación. Es como si los líderes de la educación y los responsables de la formulación de políticas no pensarán en la observación fuera del contexto de la evaluación. Entonces, para mí, uno de los primeros pasos para reconceptualizar la observación como una herramienta para el aprendizaje profesional es desconectarla del campo de la evaluación.

El enfoque de la observación propuesto en este libro se aleja de su excesiva dependencia de su uso como forma de evaluación docente. En cambio, promueve una mayor colaboración entre los docentes, alentándolos a ver la observación como una herramienta que puede utilizarse para apoyar un enfoque colectivo para la mejora de su práctica profesional. En contraste con la individualización de la práctica docente que se produce cuando se utiliza la observación como método de evaluación del desempeño docente, este libro presenta formas en las que la observación puede reinventarse y reconfigurarse como un medio para alentar a los docentes a pensar y compartir su práctica con otros. En otras palabras, un cambio en el énfasis del “yo” al “nosotros”.

Como afirma la autora hacia el final del primer capítulo, “En el marco del desarrollo profesional basado en la práctica reflexiva, la observación de aula es una de las estrategias con mayor potencial. Permite, además, pasar de un enfoque individual a otro colectivo, ya que genera un espacio de reflexión para compartir las preguntas, los logros, las dudas, los objetivos, los valores y los problemas comunes”. Este es uno de los principios importantes en el uso efectivo de la observación para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Comprender que la enseñanza y el aprendizaje son procesos situados socialmente que se entienden y mejoran mejor cuando los docentes trabajan juntos destaca la importancia de construir una cultura de colaboración y compañerismo. Estos enfoques colaborativos también ayudan a contrarrestar la forma en que el trabajo de los docentes se individualiza y atomiza en los modelos de observación de evaluación convencionales.

El capítulo tres constituye el principal del libro. Me complace mucho ver que el enfoque de este capítulo es la observación entre iguales, dada su importante contribución a la creación de culturas organizacionales en las que es más probable que florezcan las condiciones para la colaboración docente, la reflexión colectiva, el intercambio de prácticas y la confianza recíproca. Como argumenta la autora, “la observación formal entre iguales merece una atención específica por su alto potencial para el empoderamiento del profesional en la docencia”. Me gusta especialmente cómo la autora usa la metáfora de las abejas polinizadoras para captar el impacto de gran alcance que la observación entre iguales puede tener no solo en los involu-

crados en el proceso de observación entre iguales, sino también en los demás. Un ejemplo concreto de esto es cómo el valor de la observación entre iguales para el observador rara vez se discute y no se comprende completamente en comparación con los beneficios para el observado. Sin embargo, como explica la autora de manera convincente a lo largo del libro, la oportunidad de observar a otro docente, participar en un diálogo reflexivo y considerar la importancia de estas observaciones y reflexiones en relación con su propia enseñanza es posiblemente una de las oportunidades más valiosas que tienen los docentes para mejorar su propia práctica.

La observación entre iguales, generalmente, se entiende como un modelo de observación colaborativo, a menudo recíproco, donde los docentes se reúnen para observar su práctica. La observación no se considera como un fin en sí mismo, sino como un catalizador para compartir ideas y estimular el diálogo reflexivo. La idea general es que los puntos de aprendizaje más destacados se incorporarán a su desarrollo profesional continuo y, en última instancia, conducirán a mejoras en la calidad de su enseñanza y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Los modelos de observación entre iguales se han vuelto cada vez más comunes en los sistemas educativos internacionales en los últimos años. Aunque hay que decir que han tendido a operar bajo el radar de la actividad impulsada por la auditoría en las instituciones educativas, con poca evidencia de que los datos generados por ellos se reconozcan formalmente o se alimenten de la actividad de desempeño relacionada con la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, esto no significa que sean menos valiosos o que tengan menos impacto en la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje que aquellos que supuestamente buscan medir el desempeño de manera formal y detallada. De hecho, cada vez hay más evidencia que sugiere que los modelos de observación entre iguales son más propicios para generar el tipo de mejoras significativas y sostenidas en el aprendizaje de los docentes que probablemente tengan un mayor impacto en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes a largo plazo. Entonces, ¿cómo son estos modelos de observación entre iguales? ¿Cómo funcionan en la práctica? ¿Y cómo se pueden utilizar para desarrollar la práctica profesional de los docentes? Todas estas son preguntas que se exploran en este libro a través de la variedad de ejemplos contextualizados de observación entre pares que comparte la autora, en los que combina la comprensión de la investigación académica y la aplicación práctica.

La mayoría de los docentes rara vez observan a los demás o sus compañeros, rara vez los observan. En la mayoría de los casos, esto es algo que solo experimentan cuando obtienen un título de formación docente al comienzo de sus carreras. Una vez que ingresan en la profesión docente, las demandas del trabajo hacen que sea más difícil encontrar tiempo para participar en las observaciones. Como se ha destacado en investigaciones anteriores, la falta de experiencia, junto con las asociaciones negativas que algunos docentes tienen sobre los modelos de observación de

gestión del desempeño, puede generar incertidumbre o falta de claridad acerca de asumir el papel de observador. ¿Es para evaluar? ¿Apoyar? ¿Para aprender unos de otros? ¿O todos estos?

Aunque muchos esquemas de observación entre iguales afirman que el objetivo subyacente suele ser el aprendizaje recíproco, esto podría no ser siempre el caso en la práctica. Para muchos docentes, es difícil ver a alguien más enseñar y no formarse opiniones sobre la efectividad de su desempeño; parece suceder casi instintivamente. Esto no es sorprendente dada la historia del uso de la observación y cómo se ha arraigado profundamente en la psique de los profesores como herramienta de evaluación. Animar a los docentes a separar la evaluación de la observación requiere un cambio cultural significativo a nivel individual y colectivo en toda la profesión. Tal cambio lleva tiempo y no está exento de desafíos, pero este libro proporciona al lector un conjunto de actividades viables que demuestran el valor de adoptar un enfoque colaborativo y colegiado para el uso de la observación.

El propósito declarado de muchos esquemas de observación entre iguales es apoyar el desarrollo de los docentes. Un principio fundamental de la observación del desarrollo es que pretende ser de apoyo más que de evaluación. Reconoce las deficiencias de los enfoques convencionales y trata de contrarrestar esto fomentando una cultura de colaboración entre colegas. En este sentido, los docentes deben verse a sí mismos como coinvestigadores en la observación entre iguales, que es precisamente como se conceptualiza el rol del observador y el observado en los modelos prácticos presentados en este libro.

Una de las verdaderas fortalezas de este libro es la forma en que la autora puede aprovechar su amplia experiencia como docente y consultora educativa. Está claro que tiene experiencia directa de haber trabajado con docentes con una amplia gama de antecedentes y en una rica variedad de contextos. Los estudios de casos incluidos en el libro reflejan esa amplia experiencia de tal manera que hay algo que todos pueden encontrar útil en este libro. Los temas elegidos para el enfoque de observación en los estudios de casos ilustrativos son relevantes para los educadores que trabajan en todos los contextos y con estudiantes de todas las edades. Sumado a esto, se complementan con una serie de preguntas instructivas que brindan una estructura para la observación y el diálogo profesional entre la pareja.

Las mejoras significativas y sostenibles en el aprendizaje profesional de los docentes que alimentan mejoras en la calidad de la experiencia de enseñanza y aprendizaje prosperan en culturas organizacionales donde los docentes tienen oportunidades para desarrollar relaciones de confianza colegiada y participar en un diálogo reflexivo con sus colegas. Los hallazgos de mi trabajo y el de otros autores en el campo enfatizan la importancia del aprendizaje profesional de los docentes como un acto colectivo que se fomenta a través del desarrollo de comunidades de práctica colegiadas en lugar de sistemas de rendición de cuentas que buscan monitorear y

medir el desempeño docente individual. Con esto en mente, es aún más sorprendente constatar que muchos sistemas educativos (¡el Reino Unido es un buen ejemplo!) continúan confiando en enfoques de observación basados en la evaluación.

Durante demasiado tiempo, el énfasis en el uso de la observación ha priorizado la selección de profesores en lugar de apoyarlos. Es donde la política educativa se ha equivocado. Si como educadores queremos hacer una diferencia real y sostenible para mejorar la calidad de la enseñanza a través de la lente de la observación, entonces donde debemos concentrar nuestras energías es en apoyar en lugar de clasificar a los maestros. Por tanto, es hora de reimaginar y reposicionar la observación como una herramienta para construir comunidades sostenibles y colaborativas de aprendizaje docente, unidas por una búsqueda colectiva para mejorar nuestra comprensión de las complejidades de la enseñanza y el aprendizaje y, con ello, un sentido renovado de la profesionalidad.

La observación ya no debe verse como una herramienta de evaluación predominantemente sumativa o un mecanismo disciplinario, sino como un método de indagación que contribuye a un diálogo profesional continuo y a la mejora del pensamiento, el aprendizaje y la práctica docente. Solo con tales desarrollos puede la profesión comenzar a reimaginar y reposicionar la observación como una herramienta de empoderamiento para el crecimiento futuro de los docentes. Pero esto solo sucederá si se alienta a los docentes a experimentar y exponer su práctica a los ojos de los demás sin temor a los sistemas de vigilancia punitivos, unidos por una búsqueda común de profundizar su comprensión de los complejos procesos de enseñanza y aprendizaje. Este libro tiene un papel importante que desempeñar para ayudar a crear conciencia y persuadir a quienes trabajan en educación del valor colectivo de la observación en el aula.

Dr. Matt O’Leary

Profesor de Educación

Julio 2023

Introducción

*A todos los docentes que alguna vez me han invitado a observar su clase,
con quienes tanto he aprendido.*

La primera vez que me invitaron a observar un aula pensé: “¡Qué profe tan valiente!”. Era una clase de Lengua de Primaria en la que los alumnos hacían unas actividades en grupos cooperativos y luego había una puesta en común. La profesora, que era veterana, se sentía insegura porque era la primera vez que la observaban. Yo traté de aplicar lo que había leído sobre la observación de aula: pasar desapercibida y anotar las cosas en las que me había pedido ayuda. Supongo que salió bien porque me volvió a invitar otro día... Han pasado diez años y sigo pensando que abrir la puerta de clase a otro profesional es un acto de valentía y, a la vez, de humildad: aunque haces el trabajo razonablemente bien, eres consciente de que las cosas pueden hacerse aún mejor. No basta con pensar en lo sucedido, leer sobre didáctica y pedagogía, conversar con compañeros o asistir a foros y congresos, sino que la mirada de un compañero te aporta perspectivas nuevas al poner el foco en aspectos que, de tanto verlos, se vuelven invisibles, como ese jarrón que lleva años en la estantería.

Este libro nace de la voluntad de poner a disposición de cualquier persona que trabaje en el sector educativo las estrategias de la observación del aula y sus técnicas. En particular, el libro está pensado para:

- Docentes que reflexionan sobre sus clases y quieren mejorarlas aún más.
- Equipos directivos que sueñan con extender las buenas prácticas por todo su centro.
- Organizadores de formación, formadores y consultores que deseen diseñar cursos de manera más provechosa.
- Quienes, desde sus despachos, están reflexionando acerca de qué elementos son necesarios para desarrollar una carrera docente.

Tanto el lector principiante en observación como otro más experimentado encontrará en el libro ideas y reflexiones para iniciarse o progresar en las técnicas, así como puntos de anclaje para incorporar la observación de clases de manera sostenible.

El libro es el fruto de la reflexión tras 15 años de profesora y casi una década como consultora acompañando a docentes e instituciones educativas en sus procesos de mejora. A lo largo de estos años, he tenido el enorme privilegio de poder realizar cientos de observaciones de aulas y otros espacios educativos, como patios o comedores, además de conversar sobre ello con docentes y otros profesionales vinculados con la educación. También he facilitado formaciones específicas en observación de aula y he colaborado en la organización de observaciones internas en centros educativos.

Con cierto orgullo comparto las palabras de una profesora cuya clase observé recientemente: “He aprendido más en esta conversación que en un curso de formación de 30 horas”. No siempre fue así, por supuesto, y por ello quiero animar a los lectores a probar sin miedo a equivocarse. Como solemos decirles a nuestros alumnos ante las dificultades: “Revisa cómo te fue e inténtalo de nuevo”.

El libro consta de cuatro secciones y un apéndice:

- En el capítulo uno, se exponen las cuestiones clave sobre las finalidades de la observación y se hacen algunos aportes desde la investigación. Se trata de una introducción necesaria acerca de los objetivos de la observación de clases: para la rendición de cuentas o para el crecimiento profesional. Del mismo modo que, cuando se elige un restaurante, se abren ciertas expectativas y se cierran otras, con la observación sucede algo parecido: según el enfoque que elijas y tus expectativas, la experiencia será grata o simplemente nutritiva o puede que incluso te sienta mal al estómago. Recomiendo, pues, no saltarse el capítulo uno.
- En el capítulo dos, se detallan seis escenarios para llevar a cabo la observación de clases. Se describen las alternativas de quién o qué observar, y se ofrecen detalles e ideas de cómo desarrollar cada una. El lector puede elegir las opciones que desee según sus preferencias o necesidades. Están ordenados de lo más sencillo a lo más complejo.
- El capítulo tres se centra en la observación entre iguales: la preparación cuidadosa, la observación en sí misma y, finalmente, la entrevista posterior. Se proponen ideas, instrumentos, guiones, etc., para facilitar la parte operativa. Al mismo tiempo, se aportan ejemplos, consejos y orientaciones fruto de la experiencia. La observación entre iguales se plantea como una estrategia que beneficia no solo a quienes la realizan, sino también al centro educativo en su conjunto.
- En el capítulo cuatro se plantea la observación de clases desde la perspectiva del desarrollo profesional docente colectivo. Se describen dos marcos de ac-

ción, compatibles entre sí, para insertar la observación en los centros educativos: la formación permanente y las comunidades profesionales de aprendizaje. Es un planteamiento más sistémico que seguramente interesará más a los gestores, administradores, equipos directivos, consultores o profesionales de la formación de formadores.

- Finalmente, el libro incluye un apéndice con unas propuestas prácticas para la reflexión y la acción.

Confío en poder contribuir con estas páginas a que quienes quieren dar el paso de incorporar la observación de clases encuentren las respuestas a sus inquietudes y que les ayude en su preparación para la observación. Ojalá deje de ser una estrategia solo para valientes, y se convierta en una rutina más para el crecimiento profesional, como leer un libro, conversar con un compañero o asistir a un curso de formación.