



SNEPE TE AYUDA A MEJORAR



Presidente de la República
Horacio Manuel Cartes Jara

Ministro de Educación y Ciencias
Raúl Aguilera Méndez

Viceministra de Educación para la Gestión Educativa
María del Carmen Giménez Sivulec

Viceministro de Educación Superior
Ricardo Nicolás Zárate

Dirección General de Planificación Educativa
Celeste Mancuello

Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa
Rosana Marcoré

COORDINACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN

Lourdes Almirón
Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

María Inés Flecha
Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

Sonia Suárez
Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

EQUIPO DE VALIDACIÓN

Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

Rocío Larrosa
Mirna Taboada
Yenny Ortiz
Arnaldo Ortiz
Lorenzo Aranda
Mirtha Alfonso
Lida Sosa
Dely Ramírez

Dirección de Currículum
Constanza Cristaldo
Gabriela González

Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo
Mary González
Lidia Vellozo

Dirección de Evaluación del Desempeño del Educador
Eduardo Díaz

Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica

Cinthia Ayala
Dominga Gavilán

Dirección de Evaluación para el Acceso a la Carrera Docente
Ana Recalde

Dirección General de Educación Media

Rodrigo López
Emilce Mora

Dirección de Formación Docente

Rossana Falcón
Isabel Espínola

© Ministerio de Educación y Ciencias

Para acceder a los informes institucionales y materiales de apoyo,
por favor visite el sitio web del Registro Único del Estudiante (RUE):

https://rue.mec.gov.py/rue/ofertas_educativas/snepe



El presente material contó con la asistencia técnica del Banco Mundial en el marco del Programa de Asistencia Técnica al Ministerio de Educación y Ciencias para la divulgación de los resultados del SNEPE. Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresadas en este reporte no reflejan necesariamente las ideas de los Directores Ejecutivos del Banco Mundial, ni los gobiernos y donantes a quienes representan.

1. Introducción

El Módulo IV fue desarrollado para que los gestores educativos locales (supervisores pedagógicos, técnicos de supervisión, coordinadores pedagógicos y especialmente el director) puedan realizar observaciones de clase con miras al seguimiento y acompañamiento a los docentes en su quehacer pedagógico con el fin de mejorar la calidad de los aprendizajes. La función del director en el asesoramiento pedagógico a los docentes en servicio es fundamental ya que la observación de clase se puede utilizar como estrategia para el seguimiento al Plan de Mejora institucional.

Este material se desglosa en tres secciones. La primera sección aborda la importancia del liderazgo institucional asociado al rol y las actitudes del docente, director, y supervisor pedagógico. La segunda sección describe una propuesta metodológica para la realización de una observación de clase, que consta de tres momentos: antes, durante, y después de la observación de clase. Y la tercera sección expone una guía de la observación de clase como un instrumento para la sistematización de la práctica docente.

Al finalizar este Módulo IV, el director tendrá una mejor comprensión de la importancia de la observación de clase como una herramienta indispensable para el acompañamiento a la tarea docente para dar seguimiento a la implementación y evaluación del Plan de Mejora institucional.

Todo el material desarrollado como parte de la estrategia de difusión de resultados de las pruebas estandarizadas del SNEPE 2015 y el informe institucional están disponibles, en formato digital, para los directores, supervisores y coordinadores, a través del sitio web del Registro Único del Estudiante (RUE): https://rue.mec.gov.py/rue/ofertas_educativas/snepe, en el cuál se puede acceder con el usuario asignado y la clave de acceso.

2. Liderazgo institucional

Diferentes autores en la materia coinciden en que las prácticas docentes en el aula, así como el liderazgo institucional, inciden sustancialmente tanto en el logro de los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes como en el mejoramiento de las instituciones educativas. El liderazgo institucional permite crear un sentido compartido entre los miembros de la comunidad educativa como un proyecto común para mejorar el aprendizaje, alineando los recursos pedagógicos para alcanzar dicho objetivo (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006). El proyecto común se plasma en el Plan de Mejora institucional, cuyo proceso de implementación y seguimiento requiere un fuerte liderazgo institucional que es ejercido por el docente, director, y supervisor pedagógico.



El rol y las actitudes del docente

Numerosos estudios e investigaciones identifican al factor docente como la variable que más influye en el aprendizaje (Rivkin, Hanushek, & Kain, 2005). Las estrategias pedagógicas utilizadas por el docente en la planificación, desarrollo, y evaluación de sus clases influyen de forma importante en el qué y cómo aprenden los estudiantes.

Durante la etapa de planificación de sus clases, es importante que el docente genere diagnósticos de los estudiantes y del contexto en el que se desenvuelven para poder motivarlos a aprender. Además, el docente debe tener una actitud abierta a la innovación permanente, usando estrategias que doten a los estudiantes de herramientas para aprender a aprender. Igualmente, debe poseer una actitud abierta con la comunidad educativa para compartir las buenas prácticas pedagógicas con sus pares y promover estrategias prácticas de la vida real para resolver problemas. Al desarrollar las clases, el rol mediador del docente no solamente facilita un ambiente de respeto y apoyo, sino también alcanza mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes involucrándolos en las dinámicas institucionales (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2014). En este sentido, el docente incentiva a los estudiantes a participar tanto en la planificación como en el desarrollo de la clase, generando así espacios donde puedan opinar y sentirse escuchados (Madrid, 2016). Finalmente, el docente debe tener una actitud de permanente autoevaluación y autoaprendizaje, reconociendo sus fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar su desempeño.

El rol y las actitudes del director

Por un lado, la función del director es dirigir la institución educativa a su cargo conforme a los planes y programas de estudio, facilitar la conexión entre los diferentes actores educativos institucionales y la comunidad local, y promover su participación para alcanzar las metas y objetivos de la educación (Ministerio de Educación y Cultura, 2007). Por el otro lado, el director también debe ocuparse de las gestiones pedagógicas asociadas al seguimiento

de los procesos institucionales ligados al aprendizaje del estudiante, y a la formación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño docente (UNESCO, 2015). En este aspecto, la función principal del director durante la implementación y evaluación del Plan de Mejora es apoyar y acompañar al docente a través de la observación de clase.

Asimismo, el director motiva y fomenta el desarrollo de capacidades en los docentes de la institución. Una herramienta fundamental de capacitación y formación docente es la observación de clase, la cual permite proveer retroalimentación continua al docente sobre sus prácticas pedagógicas. Este proceso de retroalimentación continua requiere que el director tenga una actitud empática para con el docente, ya que este último ha desarrollado sus prácticas pedagógicas en función a la formación que ha recibido o a lo que cree que es más efectivo para sus estudiantes. Dentro del marco de la autonomía es importante que el director también posea una actitud abierta y dialogante para no imponer su forma de enseñanza al docente. Cada docente debe tener un cierto grado de libertad para elegir técnicas de enseñanza, pero el rol del director es asegurarse que estas sean eficaces para mejorar los logros académicos de los estudiantes. De esta manera, tanto el director como el docente podrán potenciar su capacidad de innovación, de aprendizaje y de compromiso.



Tareas que corresponden a la función del director

- Orientar, coordinar y liderar la construcción de objetivos y metas del Plan de Mejora.
- Diseñar, organizar, y realizar acciones que requieran de la mayor participación posible de los diversos actores institucionales.
- Comunicar adecuadamente toda la información que necesite el docente para su buen desempeño.
- Coordinar eficazmente los recursos, acciones y a las personas – valorando la actividad de aquellas que se capacitan permanentemente para obtener mejores resultados.
- Escuchar, observar, evaluar y autoevaluarse.
- Realizar seguimiento sistemático del avance de las actividades planteadas en el Plan de Mejora institucional para determinar si hay necesidad de ajustar las metas y acciones.
- Disponer de registros actualizados sobre asistencia y ausentismo escolar y docente, los resultados académicos de los estudiantes, el uso del tiempo por el docente, y los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
- Promover el trabajo en equipo para que el Equipo de Gestión Institucional y el docente se involucren en proyectos comunes y desarrollen sus capacidades para acordar conjuntamente sobre los temas fundamentales de la vida institucional.

Actividades de autoaprendizaje



1. Señala por lo menos dos actitudes del docente que son necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

2. ¿Cuál es la función principal del director durante la implementación y evaluación del Plan de Mejora?

3. Señala por lo menos dos actitudes del director que son necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El rol y las responsabilidades del supervisor pedagógico

Actualmente, el mayor requerimiento por parte de la gestión de las instituciones educativas y del sistema educativo para mejorar la calidad de la educación es la tarea pedagógica. El supervisor pedagógico se ocupa del gerenciamiento pedagógico y socio comunitario de una determinada zona a la cual pertenecen cierto número de instituciones educativas. Además, el supervisor pedagógico debe acompañar y dar seguimiento al liderazgo pedagógico del director y debe ser el soporte principal del director en la tarea de monitoreo y observación del trabajo del docente en la incorporación de innovaciones en el aula. En definitiva, el supervisor pedagógico es quien asesora al director, lo ayuda a disipar dudas e impulsa la promoción de mejores resultados en los aprendizajes.

3. Propuesta metodológica para la observación de clase: antes, durante, y después



La observación de clase participante (in situ) es un recurso para proveer retroalimentación sobre las prácticas pedagógicas del docente en el aula. El aula no solamente es el lugar físico donde se desarrollan las clases, sino también es un espacio de intercambio social permanente que promueve un clima de reflexión. Por lo tanto, observar lo que ocurre en el aula es indispensable para dar seguimiento al Plan de Mejora y para alcanzar la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Este Módulo 4 no plantea un protocolo de observación de clase altamente estructurado, sino propone un protocolo abierto que consta de tres etapas: antes, durante, y después de la observación de clase.

ANTES: ¿Qué hacer antes de observar?

Antes de empezar la observación de clase, a ser realizada por lo menos dos veces a la semana, el director debe trabajar diligentemente con la planificación anual, mensual y/o diaria del docente. La importancia de planificar radica en la necesidad de organizar de manera coherente los objetivos a lograr en el aula antes de cada clase, así como decidir qué se espera que aprendan los estudiantes, para qué, y cómo lograrlo de la mejor manera. Por lo tanto, toda planificación debe elaborarse con carácter instrumental para mejorar los aprendizajes y debe responder de manera coherente a las necesidades de la institución educativa definidas en el Plan de Mejora. Asimismo, el director debe realizar los siguientes pasos para dar el seguimiento y retroalimentación a la tarea del docente: (i) brindar a los docentes las orientaciones necesarias para la elaboración de la planificación de la clase; y (ii) analizar la planificación con cada docente a fin de evaluar su coherencia con los objetivos del Plan de Mejora institucional.

Además, el director debe promover un clima de confianza mutua para que el docente tome la visita de observación de clase como un espacio y situación de aprendizaje profesional con el fin de mejorar su desempeño y el de sus estudiantes. Para que el clima de confianza se instale, el director debe acordar con cada docente de forma anticipada sobre cuándo, quién realizará la observación, qué se observará en la clase, para qué fines, y con qué instrumentos.

DURANTE: ¿Qué observar en la clase?

Primero, el director debe observar si el docente cuenta con planificación didáctica que separe las actividades que realiza el docente por un lado y las actividades que realizan los estudiantes por otro lado. Esta planificación tiene que indicar la secuencia de actividades para cada etapa de la clase, un objetivo alcanzable de la clase y cómo se evaluará dicho objetivo. El director debe observar si el docente presenta el objetivo y facilita que todos los estudiantes puedan leerlo en algún rincón visible del aula antes de desarrollar su clase.

Un objetivo efectivo para cada lección es aquel que se puede lograr en una sola lección y ponerse por escrito de modo que pueda medir la posibilidad de lograrlo – idealmente al finalizar la clase. Un ejemplo de objetivo imposible de alcanzar en una sola clase es el siguiente: “los alumnos podrán sumar y restar fracciones con denominadores comunes y diferentes.” Este objetivo no puede lograrse en una sola clase porque contiene por lo menos cuatro objetivos diferentes. Por consiguiente, es un objetivo para una unidad completa a desarrollarse en varias lecciones.



Segundo, el director debe observar si el docente demuestra dominio del contenido al desarrollar la clase y si su desempeño se halla en el nivel de desarrollo esperado del programa de estudios al abordar conceptos de mayor complejidad, consignas e indicaciones. Además, el director debe observar si el docente posee la habilidad para manejar el grupo siguiendo los momentos didácticos de inicio, desarrollo y cierre de la clase. Finalmente, se debe observar la relación de los estudiantes con el docente y si este atiende el trabajo de los estudiantes en cuanto al tipo e intensidad de la participación y compromiso con la tarea asignada en la clase.

Por último, el director debe interpretar lo observado en la clase. Una clase que cumple a cabalidad con el objetivo propuesto es una que cumple con las siguientes características:

- Es coherente con la planificación teniendo en cuenta lo que ocurrió antes y lo que ocurrirá después de ella.
- Sigue la secuencia de los contenidos a desarrollar con los objetivos planteados.
- Empieza con una situación problemática concreta que invite a los estudiantes a participar para resolver el problema.
- Los estudiantes escuchan activamente al docente.
- Los estudiantes adquieren el conocimiento a través del rol del docente como facilitador de procesos de aprendizaje (el docente no dice nada que los estudiantes puedan decir por sí mismos. Es decir, todo lo que pueda salir de los estudiantes lo expresan ellos mismos).
- El docente no provee ninguna información que no será utilizada para algo en concreto.
- Es democrática y se desarrolla en el marco del respeto a la diversidad de pensamiento.



DESPUÉS: La devolución de lo observado

El director deberá dialogar con el docente sobre lo observado en un momento lo más cercano posible a la observación de clase realizada. Es en este diálogo de devolución de la observación de clase donde el director pregunta al docente sobre sus razones y la lógica del docente al elegir las actividades que realizó y las estrategias didácticas que utilizó durante la clase. A partir de esta reflexión, el docente tiene que encontrar en el director un apoyo para optimizar sus prácticas pedagógicas a fin de mejorar los logros académicos de los estudiantes – según los objetivos y metas definidos en el Plan de Mejora institucional.

Al retroalimentar al docente, primero se señalarán los aspectos positivos encontrados para luego reflexionar sobre las áreas de oportunidades y cómo abordarlas. El inicio de la conversación sobre los logros identificados facilita la escucha del docente y fortalece la comunicación posterior. La reflexión a partir de la observación de clase tiene que consistir en un diálogo en el que ambas partes puedan intercambiar impresiones, argumentos, coincidencias y discrepancias. Para que esto ocurra, el director tiene tomarse el tiempo necesario para conocer al docente y escuchar cuando este expone las dificultades que enfrenta en su trabajo. Sin embargo, es importante tener presente su retroalimentación con el objetivo de mejorar constructivamente sus estrategias didácticas. Además, es fundamental contar con un registro de los acuerdos establecidos durante el diálogo. Un registro de acuerdos es un documento conclusivo de las reuniones y sirve como guía para hacer seguimiento al desempeño docente y por consiguiente al Plan de Mejora institucional.

Ejemplo: formato de registro de reuniones

Registro de Reunión N° _____

Institución: _____

Distrito: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

Director/a: _____

Docente/s: _____ Curso/Grado/Sección/ _____

Turno: _____

Tema de la clase: _____

Aspectos positivos: _____

Aspectos para mejorar: _____

Acuerdos establecidos y compromisos asumidos: _____

Observaciones: _____

Firmas:

Director

Docente/s



¿Cuáles son los principios fundamentales de la ética de la observación de clase?

El docente debe conocer explícitamente:

- Qué se está observando de su accionar
- Con qué instrumentos
- En qué momentos
- Con qué parámetros
- Para qué fines o usos

Además, el docente debe participar plenamente del proceso, y para eso es necesario que:

- El docente y el director acuerden qué se observará (parámetros), en qué consistirá la evaluación, qué instrumentos se utilizarán, quién hará la observación y se definan dimensiones, criterios e indicadores.
- Haya una actividad dialogada.
- Las partes sepan qué pasará después de la observación de clase.
- El docente y el director intercambien valoraciones, como parte de la retroalimentación para la mejora del proceso de enseñanza y de aprendizaje; por lo tanto, la reflexión es imprescindible.

El docente debe recibir en tiempo y forma la orientación a seguir tanto para profundizar y ampliar los logros como para mejorar las debilidades.





4. Guía de la observación de clase

La guía de las observaciones de clase es un instrumento que permite sistematizar la observación de clase con el objetivo de conectar el contenido, las prácticas pedagógicas, los conceptos de enseñanza-aprendizaje y el conocimiento del docente. Es importante enfatizar que las guías de observación de clase muy analíticas o extensas aumentan la probabilidad de que el observador omita aspectos más globales y estructurales de la clase. Además, dichas guías dificultan la reconstrucción de una impresión general de la clase porque la actividad observada queda atomizada en pequeños componentes.

Para que la guía de la observación de clase pueda servir como un instrumento efectivo para mejorar constructivamente las prácticas pedagógicas, se deben realizar varias observaciones de clase por cada docente de forma sistemática y frecuente. La sistematización de información no solo posibilita el análisis de las semejanzas, diferencias, mejoras y retrocesos, sino también facilita la reflexión y toma de decisiones para mejorar las prácticas pedagógicas. Además, el continuo monitoreo del desempeño docente permite descubrir la lógica del accionar del docente y a través de esto detectar las dificultades más importantes en la práctica pedagógica. También es importante comparar el conjunto de observaciones a docentes de otros cursos y de otras áreas para observar si existen patrones de similitudes y diferencias.

En definitiva, analizar la información sistematizada de las observaciones de clase construye una visión global de las prácticas pedagógicas de la institución educativa. Esta información a su vez permite verificar el grado de avance de los objetivos y metas definidos en el Plan de Mejora, identificar donde yacen los desafíos estructurales, y facilitar la toma de decisiones estratégicas basada en evidencia.

Ejemplo: Guía de observación de clase



Nombre del docente: _____ N° de observación: _____

Institución: _____ Grado/Curso: _____ Turno: _____

Área: _____ Contenido: _____

N° total de estudiantes matriculados: _____ N° presentes: _____ N° Ausentes: _____

Observador/a: _____ Fecha: _____

Aspectos a observar:

¿Presenta el docente el objetivo de la clase?

¿Les queda claro a los estudiantes cuál es el tema de la clase?

¿Indaga el docente al principio de la clase qué saben los estudiantes sobre el tema de la clase?

¿Las consignas son claras para los estudiantes?

¿El tema de la clase corresponde a la secuencia de lo que se ha venido desarrollando en las clases anteriores?

¿Domina el docente los contenidos del tema de la clase?

¿Las actividades llevadas a cabo, tanto las del docente como la de los estudiantes, son adecuadas para los objetivos y los contenidos de la clase?

¿Durante el desarrollo de la clase, el docente facilita la intervención y las preguntas de la mayoría de los estudiantes?

Al finalizar la clase, ¿queda claro para los estudiantes – o por lo menos para el observador – qué temas seguirán en las próximas clases y/o cuáles serán las próximas actividades?

Pensar en por lo menos 3 logros de la clase.

Pensar en no más de 3 áreas de oportunidad de la clase.

Recomendaciones y sugerencias didácticas:

Firma del observador

Firma del docente

Actividades de autoaprendizaje



1. ¿Se siente motivado a comprometerse como guía y apoyo para los docentes?

2. ¿Cuánto tiempo y con qué frecuencia dedica a escuchar y observar pedagógicamente a los docentes a su cargo?

3. Elabore un esquema que indique las fortalezas y áreas de oportunidad que reconoce como propios para que le ayude en el acompañamiento a los docentes a su cargo.

4. Elabore un esquema de las fortalezas y limitaciones que existen en la institución educativa que conduce para que le ayude a orientar a los docentes a su cargo.

5. Describa las prácticas pedagógicas de los docentes de la institución educativa a su cargo.

Referencias

- Fasce, J. (2014). *Dirigir una escuela. Teoría y ética de una pasión y de un oficio*. Buenos Aires: Editorial 12ntes.
- Guerra, M. A. S. (1998). *Evaluar es comprender*. Magisterio del Río de La Plata.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2014). *TALIS 2013. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Lasagabaster, D. (Ed.). (2004). *La observación como instrumento para la mejora de la enseñanza-aprendizaje de lenguas*. Barcelona: ICE-Univ. Barcelona.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: DfES Publications. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://dera.ioe.ac.uk/6617/2/media-3f6-2b-what-we-know-about-school-leadership-full-report.pdf>
- Madrid, A. (2016). El importante rol de docentes y directivos en la permanencia escolar | Noticias. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://reduca-al.net/articulos/el-importante-rol-de-docentes-y--1023>
- Ministerio de Educación y Cultura. (2007). *Manual Organización y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de https://mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/10121
- Rivkin, S., Hanushek, E., & Kain, J. (2005). Teachers, Schools, and Academic Achievement. *Econometrica*, 73(2), 417–458.
- Sacristán, J. G., & Pérez Gómez, I. (2008). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Ediciones Morata.
- UNESCO. (2015). *Estrategia de Educación de la UNESCO 2014-2021*. Paris. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002312/231288s.pdf>
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Hernández, M. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf>



**TEKOMBO'E
HA TEMBIKUAA**
MOTENONDEHA
MINISTERIO DE
**EDUCACIÓN
Y CIENCIAS**

TETÃ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL
Jajapo ñande raperã ko'ãga guive
construyendo el futuro hoy

 **snepe**
sistema nacional
de evaluación del proceso educativo