

Amanda Datnow y Vicki Park

Cinco (buenas) maneras de hablar sobre datos<sup>1</sup>

Para apoyar a los profesores acerca de la discusión sobre los datos, los líderes deberían asegurarse de que los fundamentos apropiados se encuentren en su lugar.

Las escuelas y distritos que promueven exitosamente la toma de decisiones fundamentadas en datos, tienen por lo general una característica clave en común: tiempo de colaboración dedicado a los profesores. Ya sea que los profesores se reúnan de manera semanal o mensual de manera horizontal, en grupos por año escolar o equipos verticales que abarcan todos los años escolares, las reuniones del grupo de profesores son la clave para un buen análisis de datos. Como una importante observación, "Sin colaboración y colegialidad, el uso de datos es imposible".

En las reuniones de equipo de "fundamentados en datos", los profesores pueden examinar vigorosamente una amplia variedad de información acerca de aprendizaje estudiantil, considerar múltiples interpretaciones de los datos, ayudarse unos a otros a crecer, y apoyarse unos a otros para desarrollar mejoramientos de enseñanza significativos. Estas reuniones acercan a la comunidad de aprendizaje profesional, apodo que le ha sido otorgado por varios distritos.

Sin embargo, no todas las reuniones de equipo de profesores que se enfocan en el uso de datos son así de productivas. De hecho, los profesores a veces sienten que a pesar de que están comprometidos en conseguir colegialidad, pueden encontrar que los datos sobre aprendizaje estudiantil que están examinando son irrelevantes para la práctica. Por un lado puede que no confíen en sus colegas o que no vean la información como una fuente de apoyo para un mejoramiento en la enseñanza.

Mientras que los profesores del primer tipo de reunión generalmente sienten que no tienen suficiente tiempo para trabajar en conjunto, los profesores del segundo tipo levantan con frecuencia la mirada, como preguntándose ¿Ya terminamos?

¿Cómo pueden los líderes apoyar a los profesores en tener más reuniones de equipo productivas que se enfoquen en los datos? En el curso de nuestra investigación sobre uso de datos de la última década, lo que incluyó varias observaciones en reuniones de equipo de profesores y entrevistas con profesores y administradores, hemos destilado cinco componentes esenciales para conversaciones de calidad sobre datos.

Componente 1. Los estudiantes son una responsabilidad compartida por todos.

Piénsenlo de esta manera: si es que sólo estuvieran preocupados acerca del desempeño de los estudiantes de su sala de clases o si se sintieran competitivos con sus colegas, tendrían un poco de motivación en fomentar entre sus colegas el examinar los datos o desarrollar nuevas estrategias de enseñanza. Los líderes juegan un importante rol en cultivar una creencia de que los profesores comparten responsabilidad por todos los estudiantes de la escuela, no sólo aquellos en la sala de clases.

---

<sup>1</sup> (Traducción Equipo Orientación Agencia de Calidad de la Educación)

Uno de los directores de escuela con el que hablamos, alentó a los profesores a usar una amplia gama de datos para poder mirar las experiencias de los estudiantes de manera holística. Por ejemplo, reconociendo la importancia del compromiso estudiantil, el director le proporcionó nombres de estudiantes que no se encontraban inscritos en actividades extracurriculares a los profesores, para que éstos pudieran acercarse a ellos y lograr que se involucren más en la escuela.

Un sentido de responsabilidad compartida es también un elemento clave en una escuela primaria que tiene una política de no permitir a ningún estudiante caer en alguna grieta. Los profesores hacen que sea su asunto el conocer a sus estudiantes y a sus familias. Cuando un profesor comparte que él o ella no están logrando descifrar las necesidades de algún estudiante en particular, otros profesores ofrecen información que puede ser útil - por ejemplo, una asignación distinta de asiento o alguna estrategia de enseñanza que pueda funcionar con el estudiante en la sala de clases o información que hayan aprendido acerca de la familia del estudiante en cuestión, que pueda permitir que otros profesores lo apoyen.

El concepto de liderazgo fundamentado en datos como una empresa compartida es esencial para las iniciativas de uso de datos. El liderazgo para el uso de datos no es una propiedad inherente de alguien en un rol formal; más bien, se distribuye entre una red de personas con conocimientos complementarios que trabajan en conjunto. Este es justamente el rol de un equipo de profesores cuando funciona de manera productiva. Los profesores comparten la responsabilidad y el liderazgo para mejorar el desempeño del estudiante.

Componente 2. Las conversaciones acerca de los datos incluyen sanos desacuerdos.

Un sentido de responsabilidad compartida por todos los estudiantes y expectativas en común del desempeño escolar son ingredientes importantes para un uso productivo de datos entre los profesores. Sin embargo, esto no significa que los profesores tengan que estar siempre de acuerdo. Un nivel sano de desacuerdo es un componente esencial en las conversaciones de calidad acerca de los datos.

Por ejemplo, los profesores pueden no estar de acuerdo en que si el desempeño pobre de un estudiante en una reciente evaluación refleja con exactitud lo que sabe el estudiante. Particularmente cuando estas evaluaciones tienen consecuencias como pasar de curso o su lugar en la sala de clases, es esencial que los profesores se expresen y den a conocer opiniones alternativas. Los líderes deben crear un clima escolar en el cual sea posible que nazcan diferentes ideas, especialmente cuando las ideas se encuentran al servicio de mejorar el aprendizaje y la enseñanza.

En uno de los distritos educacionales que estudiamos, los líderes establecieron una expectativa firme de que las decisiones serían respaldadas por datos, pero los profesores debían decidir cómo usarían los datos en sus equipos. El principal reconocimiento por parte de los miembros del personal era que había "discusiones en vivo", y nos contaron sobre un incidente en el cual los profesores de un departamento discutían acerca de qué tan seguido debían evaluar a los estudiantes. Una de las profesoras nos cuenta que "discutimos, discutimos, discutimos", pero eventualmente el equipo resolvió el problema a través de múltiples discusiones acerca de la relevancia de los datos y de la necesidad de tener frecuentes evaluaciones formativas. Estuvieron de acuerdo en que las evaluaciones periódicas serían indicadores útiles para monitorear el aprendizaje del estudiante y su crecimiento.

Los líderes juegan un importante rol en ayudar a los equipos de profesores a desarrollar las normas de colaboración efectiva, incluyendo los sanos desacuerdos. Por ejemplo, una administradora de una escuela promovió el siguiente slogan con sus profesores: "Lo que sea que ocurra en su reunión se queda en su reunión". Ella creía que los desacuerdos debían ocurrir: "si no hay desacuerdos, entonces hay algo que no está bien ya que hay diez personalidades diferentes" en el equipo.

Evidentemente, los desacuerdos necesitan ser resueltos de una manera respetuosa que se enfoque en el objetivo de mejorar la práctica. La incapacidad de manejar conflictos es una de las razones principales por las que la colaboración entre profesores puede no llevar a una mejora en la enseñanza. Cuando los equipos de profesores no logran resolver un conflicto de buena manera, tienden a evitarlo, de esta forma reducen las oportunidades de ellos mismos de tener un crecimiento profesional. Desarrollar y estar de acuerdo con un conjunto de normas es una manera en la cual los equipos pueden abordar un problema. Las normas comunes en los equipos incluyen permitir un lugar seguro para compartir ideas, sin importar cuan subdesarrolladas parezcan; escuchar con respeto; afianzar las decisiones claves que manifiesten aprendizaje estudiantil; no hacer suposiciones acerca de las creencias de otros profesores y sus prácticas o acerca de sus estudiantes; y mantener el foco en qué es lo mejor para los estudiantes.

Componente 3. Las conversaciones acerca de los datos generan más confianza que sospecha.

Algunos profesores desconfían del uso de datos porque temen que los datos sean utilizados en su contra. Es crucial establecer confianza entre los líderes y los equipos de profesores - y esto requiere tener respeto por todos los involucrados.

Si es que entras a una reunión sintiendo respeto por tus colegas, es más probable que no juzgues tanto cuando examines los datos que ellos comparten. Es más probable que se asuma que los patrones en el comportamiento de los profesores se encuentran arraigados en sus propias circunstancias y conocimiento, más que provenientes de malas intenciones.

Los profesores que tienen altas expectativas para sus estudiantes y toman generalmente todas las oportunidades posibles para crecer como profesionales, no lo pasan muy bien respetando profesores que parecen estar dando el mínimo esfuerzo o que tiene carencia de mira en sus estudiantes. Pero qué ocurre si es que se preguntan unos a otros ¿qué es lo que se encuentra en la raíz de sus acciones e ideas? Muchos profesores experimentan miedo y falta de confianza en su habilidad para cambiar. Si es que los miembros de un equipo entienden los desafíos a los que se están enfrentando sus colegas, pueden entender de mejor manera las decisiones y responder de una manera más amable - por ejemplo, redirigiendo la conversación de una manera positiva, enfocándose en las ventajas que los estudiantes entregan a la sala de clases más que en las carencias.

Una de las directoras que entrevistamos dijo que los profesores se encontraban a la defensiva al principio con respecto a los resultados de las pruebas de sus estudiantes. Les explicó a los profesores que el uso de datos trataba de encontrar cómo la escuela podía mejorar. El desarrollar confianza también significa recordarles continuamente a los profesores que los datos serán usados para hacer preguntas y planes de acción para el mejoramiento, y no para decir "te atrapé, tu táctica de trabajo es mediocre", como recalcó un supervisor. Este supervisor pensaba que crear una sensación de confianza era un proceso "descendente, ascendente, y de uno al lado del otro". En otras palabras, para que se desarrollara la confianza dentro de los

equipos de profesores, debe existir confianza entre el distrito y la escuela y entre el director y los profesores.

Dicho esto, el desarrollar y mantener la confianza dentro de los equipos de profesores puede ser una continua lucha, particularmente porque los profesores van y vienen entre los equipos. Una profesora explicó que en una reunión a la que ella fue, una colega había eliminado algunas preguntas de prueba que eran indicadores de una evaluación de su análisis porque ella no había pasado aún esa materia en clases, lo que resultó en un puntaje de 80 por ciento de dominio para su clase. Otros profesores que habían conservado los problemas lograron puntajes más bajos. La profesora resaltó que la honestidad era muy importante en discusiones de datos y le pidió a sus colegas que fueran más transparentes, si no lo han pasado no hagan como que así fuese. Este problema puede ser abordado desde el comienzo por medio de normas de comportamiento.

Componente 4. Los equipos de datos deciden un planteamiento orientado a la búsqueda de soluciones.

Tener un planteamiento orientado a la búsqueda de soluciones no significa adoptar soluciones rápidas o saltar a conclusiones al analizar los datos. Los educadores con este tipo de planteamientos actúan cuando la evidencia es clara y convincente, más que elegir selectivamente puntos de datos para crear un caso.

Para que el uso de datos realmente mejore el aprendizaje y la enseñanza, los profesores necesitan comprometerse en prácticas reflexivas. Se preguntan por qué un acercamiento en particular o una práctica ha funcionado bien e identifican lecciones para ser extraídas antes de proponerla como una posible solución. Como una profesora explicó:

Esto no es siempre fácil. Si recibo un erróneo respaldo de datos, entonces pienso, "¿qué estoy haciendo mal, y qué es lo que necesito arreglar?" algunas personas piensan, "Oh, soy un mal profesor". Hacen esa desconexión emocional. Con nuestro equipo, nosotros decimos, "Oh compadre, mis datos apestan... Qué haremos para que esté todo bien, y hacemos eso."

Enfocarse en el futuro y en ser positivo son características cruciales de una cultura no juzgadora y orientada en las soluciones. Un director explicó con franqueza:

Tenemos los típicos desafíos, luchas, y problemas, pero no vociferamos en esto. Sólo decimos, "Está bien, así es la cosa. ¿Qué haremos al respecto?" nos enfocamos mucho en las soluciones, somos previsores; no hay mucho debate al respecto.

Como parte de un continuo proceso de mejoramiento, los equipos productivos de profesores usan las discusiones sobre los datos como plataforma de lanzamiento para discutir el pensamiento y entendimiento de los estudiantes. Por ejemplo, mientras un equipo de un nivel de año escolar examinaba el desempeño de los estudiantes en una prueba escrita, los profesores discutían si es que los estudiantes necesitaron ayuda con la comprensión lectora o de manera más específica con el desarrollo del vocabulario. ¿Deberían enseñarles a los estudiantes sobre prefijos y las raíces de las palabras? ¿Deberían reconsiderar la manera en la que han enseñado estrategias de comprensión lectora en general? Muchos profesores comentaron que las pruebas escritas no captaban la riqueza en las habilidades de narración de sus estudiantes, muchos de los cuales estaban aprendiendo el idioma inglés. Decidieron experimentar con una prueba oral como parte del proceso de evaluación y así centrarse mejor en las necesidades y fortalezas de los estudiantes.

Cuando los equipos dan espacio a la experimentación y a investigar posibles soluciones, es más probable que las discusiones sobre datos conecten ambos, el aprendizaje del estudiante y el del profesor.

Componente 5. Equipos de datos saben lo que esperan lograr.

Los líderes juegan un papel fundamental determinar las expectativas sobre las discusiones de los profesores en torno a los datos. Sin embargo, es importante que estas expectativas sean balanceadas. Mucha estructura puede reprimir la discusión; muy poca estructura puede hacer que algunas discusiones se vayan por las ramas.

Para entregar aquella estructura, algunos distritos y escuelas desarrollaron o adoptaron protocolos de discusión de datos. Muchos profesores que entrevistamos informaron que estos protocolos guiaban a un trabajo productivo. Por ejemplo, un profesor explicó que durante las discusiones acerca de las recientes evaluaciones de parámetros, los profesores preguntaron el siguiente protocolo de preguntas: ¿En qué les fue bien a la mayoría de los estudiantes? ¿Tienen una explicación para esto? ¿Qué estrategias utilizaron? Los profesores también examinaron ellos mismos las evaluaciones, preguntando cosas como, ¿Cómo estaba formulada esta pregunta? Y ¿Sabían los estudiantes lo que significaban estas palabras? Para entender la variedad de los niveles de desempeño estudiantil, los profesores también reflexionan acerca de qué tan profundo han sido enseñados los estándares particulares. Luego, planifican cómo mejorar la enseñanza.

Sin embargo, en otros casos, los protocolos no fueron utilizados de manera óptima. En uno de los grupos que observamos, en el momento de la reunión parecían asegurarse de que todos los miembros del equipo discutieran todas las partes del protocolo. Enfocados con terminar el formulario, los profesores pasaban menos tiempo participando en discusiones sobre futuras actividades de enseñanza. En otro equipo de discusión de datos, los profesores rápidamente completaron el protocolo usando respuestas de una palabra y luego usaron la mayor parte del tiempo en una discusión sobre potenciales estrategias de enseñanza que no hizo referencia a evidencia recopilada en la discusión del protocolo. En ninguno de los casos la herramienta logró los objetivos pretendidos.

Comunicar las expectativas generales de lo que será realizado en discusiones sobre datos es importante, pero los profesores no deben sentirse frustrados o incapacitados por el protocolo. No deben temer que si el director pasa a observar una reunión del equipo habrá consecuencias por no estar cumpliendo con el trabajo. Los líderes serán prudentes al compartir el mantra de que el objetivo de aquellas reuniones es mejorar la enseñanza - y que el uso de datos puede ser una parte crucial de la discusión.

En una de las escuelas que visitamos, los profesores eran alentados a usar una gran variedad de datos, especialmente datos observacionales. Dentro de sus comunidades de aprendizaje profesional, los equipos de profesores usaban sus observaciones de estudiantes dentro y fuera de la sala de clases, además de los datos de evaluaciones, para crear objetivos de desarrollo en la enseñanza, crear evaluaciones formativas, y determinar el nuevo curso de acción. Por ejemplo, una profesora notó que un estudiante de su clase hizo preguntas muy minuciosas durante discusiones sobre literatura, pero luchó mucho con la fluidez cuando se enfrentó a evaluaciones escritas. Esto llevó al equipo a desarrollar un plan más detallado para mejorar el desempeño en la lectura del estudiante - uno que no confiaba sólo en los puntajes de las evaluaciones.

Los líderes deben reconocer que algunos equipos pueden necesitar más nivelaciones o estrategias constructivas que otros. Para un equipo de lucha con los estilos de comunicación, desarrollar nuevas estrategias de enseñanza, o aprender cómo usar los datos, el tener un facilitador puede ayudar.

En una de las escuelas que observamos, una maestra de instrucción ayudaba a conectar el análisis de datos a las estrategias de enseñanza e impulsaba a los profesores a moverse más allá del intercambio de anécdotas. Cuando los profesores compartían sus estrategias, la maestra los impulsaba a reflexionar por medio de preguntas, "¿Por qué hiciste eso en vez de usar otra estrategia?" Si es un profesor hablaba de una estrategia o una clase que salió bien, la maestra preguntaba, ¿Por qué crees que salió bien? ¿Crees que funcionará con todos los estudiantes? Cuando a los profesores se les ocurrían nuevas estrategias que querían experimentar, la maestra ofrecía recursos de enseñanza y apoyaba en la clase del profesor. Las discusiones sobre los datos se convirtieron en los ladrillos que ayudaron a construir capacidad de enseñanza.

La necesidad de liderato en los datos

Estos componentes esenciales para conversaciones de calidad sobre los datos no son mucha ciencia, pero si requieren de una atención cuidadosa a las normas. Hablan de la importancia del liderato en establecer el tono adecuado y las expectativas para el uso de datos entre los profesores. Los líderes deben crear una cultura de investigación que permita el compromiso de los profesores en todas las etapas del proceso de uso de datos.