

## II. ORIENTACIONES PARA LA RETROALIMENTACIÓN Y COMPROMISO DE MEJORA:

**Objetivo:** Orientar la observación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula.

Las siguientes orientaciones buscan facilitar la generación de un circuito de mejora, entendiendo la retroalimentación como una práctica que permite mejorar acciones futuras.

El rol de los equipos directivos es fundamental e irremplazable. Mediante la retroalimentación derivada de la observación de aula, los equipos deben orientar a los profesores para que fortalezcan su capacidad de comprender y analizar, tanto sus acciones pedagógicas como los procesos de aprendizaje de sus estudiantes. Lo anterior permite ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva en los profesores, es decir, la habilidad de observar sus propias acciones y las de los estudiantes, lo cual supone que pueda darle sentido a todo lo que ocurre en el aula, centrándose en el aprendizaje de los estudiantes (Mineduc, 2012).

A continuación, se sugieren pasos para entregar a los profesores la retroalimentación correspondiente a partir de lo observado en la sala de clases. Estos pasos pueden ayudar a estructurar el proceso y deben ser considerados en la medida que estén al servicio de facilitar la retroalimentación al docente:

### PASOS PARA HACER UNA RETROALIMENTACIÓN:

**1. Programar y calendarizar con anticipación junto con los profesores las observaciones de aula y sus respectivas retroalimentaciones.** Registrar fechas y horarios acordados. En un inicio es importante otorgar la mayor predictibilidad posible al proceso, para disminuir la ansiedad que se pueda generar. Asimismo, las reuniones de retroalimentación pueden ser combinadas con otros ítems a discutir en la agenda, tales como planificación o el análisis de datos. Dado que la retroalimentación y la planificación están directamente conectadas, agendar ambas en una sola reunión puede resultar más efectivo.



**2. Elegir un lugar que cuente con las condiciones ambientales apropiadas:** privacidad, silencio, temperatura adecuada, entre otros aspectos que considere relevantes.



**3. Llevar a la reunión una síntesis de la observación efectuada.** Tal como se sugiere en la primera parte de este documento, se recomienda usar la **Planilla de Ciclo de Mejora: registro y monitoreo por curso y profesor** (ver tabla 2, Anexos), la cual contiene información sobre la observación en las primera dos columnas.



**4. Comenzar la retroalimentación entendiendo y comunicando que se trata de un ejercicio formativo,** cuyo fin no es juzgar el desempeño docente, sino buscar formas de aprender y mejorar a partir de la reflexión sobre su propia práctica y con el objetivo de potenciar los aprendizajes de los estudiantes, es decir, el propósito último es mejorar la enseñanza para que los estudiantes aprendan más y mejor.

Es importante señalar que este proceso persigue que se descubra en conjunto qué motiva las acciones que el profesor hace en el aula y se analicen sus efectos en los estudiantes. Así, se espera que esta práctica vaya volviéndose un ejercicio personal y continuo del profesor (Mineduc, 2012).



**5. Generar un clima de confianza, acogida y respeto.** Toda oportunidad que signifique recibir información sobre el desempeño propio, sobre todo si proviene de alguna jefatura, estará asociada inevitablemente a algún grado de ansiedad. Para evitarla o manejarla, se recomienda iniciar la retroalimentación facilitando un espacio en que el profesor pueda contar cómo se sintió durante la observación y autoevalúe su clase, orientándolo mediante preguntas como “¿Qué fue lo mejor de la clase?” “¿Qué crees que es posible mejorar?”



**6. Continuar la reunión poniendo el foco en lo positivo de la clase, señalando acciones concretas observadas.** Una forma efectiva de hacerlo es validar el esfuerzo del profesor al implementar los desafíos planteados en la retroalimentación anterior, si la hubo. Por ejemplo: “En la retroalimentación pasada nos pusimos como objetivo fortalecer la participación de todos los estudiantes y esta semana noté cómo lograste ponerlo en práctica en clases, mediante preguntas abiertas que respetaron sus distintos ritmos de aprendizaje, otorgando mayor tiempo para responder a quienes se tardan más, lo cual permitió generar un ambiente de motivación por participar...”



**7. Retomar la pregunta “¿Qué crees que es posible mejorar?”** e indagar con mayor profundidad por medio de preguntas como “¿Qué aspectos específicos de la clase son posibles de mejorar?” “¿Con qué propósito se hicieron estas acciones?” “¿Cómo mejorarías esto para una próxima clase?”. Las personas son mucho más propicias a aceptar conclusiones que han sacado por sí mismas, que a aceptar las conclusiones de otros. No obstante, si el profesor no logra desarrollar los aspectos a mejorar, a pesar de los esfuerzos mencionados, se recomienda enriquecer la reflexión a partir de la evidencia de lo observado en clases: “¿Recuerdas lo que pasó en la sala de clases cuando...?”

8. Por medio del ejercicio anterior se espera haber detectado las posibilidades de mejora. Posteriormente, **definir en conjunto uno de los focos a trabajar**, el cual debe ser abordable antes de la próxima observación. A partir de este punto, se definirán los pasos a seguir. Para priorizarlos, se sugiere preguntar "¿Está el paso que se va a tomar directamente conectado con el aprendizaje de los estudiantes?"



9. **Diseñar planes para las clases siguientes**, a fin de implementar los pasos sugeridos, preguntándose "¿Cuáles son los pasos a seguir?" "¿De qué manera se implementarán?" "¿Cuándo podrías implementar esto en tus siguientes clases?". Se sugiere registrar las metas como una forma de compromiso de mejora. Para ello, se puede utilizar la **Planilla de Ciclo de Mejora: Registro y monitoreo por curso y profesor** (ver tabla 2, Anexos).



10. **Recomendar a los profesores observar sus focos específicos de mejora en las clases de otros docentes**, para ver cómo ellos lo hacen y tener más ideas acerca de cómo llevar a la práctica sus objetivos y compromisos.



11. Finalizada la reunión, **reflexionar sobre el rol de retroalimentador** con preguntas como "¿Se dieron las condiciones adecuadas para una buena retroalimentación?" "¿Cómo retroalimentador, pude transmitir lo que realmente quería?" "¿Pudimos acordar un compromiso de mejora?" "¿Qué facilitó llegar a estos compromisos?", etc.

**¡IMPORTANTE!**

Las sugerencias técnicas y pedagógicas de la retroalimentación se basan en los criterios definidos por cada establecimiento en la pauta de observación: por ejemplo metodología utilizada, interacción docente- estudiante, estructura de la clase, si la clase se realizó de acuerdo a la planificación, formación de hábitos y rutinas entre otros.

## CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA RETROALIMENTACIÓN:

- **Es de carácter obligatoria:** para que la observación de aula adquiera sentido, es imprescindible hacer una retroalimentación posterior a cada una de ellas, de modo de poder generar un proceso de mejoramiento continuo. Es por esto que es importante fijar con anticipación esta instancia e institucionalizarla a nivel de establecimiento.
- **Es cara a cara:** la retroalimentación al servicio de la mejora escolar supone una instancia de conversación en la que el profesor del curso observado es un participante activo. Se trata de una instancia dialógica.
- **Se da en un ambiente de cordialidad y respeto:** la retroalimentación supone ser entregada en un espacio de profesionalismo y respeto por la labor docente.
- **Es oportuna:** la retroalimentación necesita ser comunicada lo más pronto posible después de la observación para mayor atingencia.
- **Utiliza un lenguaje adecuado al receptor:** El lenguaje debe ser preciso y profesional. En el caso de tener que utilizar expresiones que no competen a la disciplina del docente, es conveniente definir o explicarlas previamente.
- **Es coherente:** la retroalimentación debe ser coherente con los estándares de desempeño o criterios de éxito de la pauta de observación, previamente acordados y/o socializados.
- **Refiere a acciones específicas y no a características de la persona:** es muy importante que la retroalimentación se comunique en función de la información levantada en la observación del aula y que el análisis se centre en las acciones observadas, no en atributos personales del profesor o en las intenciones que el observador interpretó de dichas acciones. Es más apropiado decir “Diste la palabra a tres de los ocho estudiantes que estaban alzando su mano para responder”, ya que refiere a una acción específica, que decir “No eres un facilitador de la participación de los estudiantes”, puesto a que alude a una característica del profesor. Este último tipo de frases aluden a características fijas de las personas y tienden a estigmatizarlas, lo cual dificulta que las conductas puedan ser modificadas.
- **No generaliza:** de una acción observada no pueden hacerse inferencias sobre el comportamiento en su totalidad. Cada acción tiene valor por sí misma. Por ello, es recomendable evitar adverbios como todo, nunca, siempre y frases como “Siempre descuidas a un grupo de estudiantes”, o bien, “Nunca detectas las necesidades de apoyo de los estudiantes”. Es relevante tener claro que la información disponible para la retroalimentación es obtenida de una muestra del ejercicio docente y el proceso de aprendizaje de los estudiantes, que no necesariamente representa el modo habitual en que se llevan a cabo las clases (Mineduc, 2012).
- **Toda información entregada está argumentada:** la información entregada en la retroalimentación debe estar basada en evidencia y conectada con los criterios de la pauta de observación utilizada, evitando juicios subjetivos. Es mejor decir “Muy bien. Facilitaste el trabajo colaborativo entre estudiantes, lo cual permitió generar liderazgos en los grupos y autonomía”, en vez de “Muy bien”.
- **Tiene un foco:** la retroalimentación en dosis pequeñas y con focos específicos es más efectiva y menos agobiante para el profesor, permitiendo concentrar fuerzas para la mejora.
- **Es frecuente:** una única retroalimentación, aunque sea detallada y precisa, difícilmente contribuirá a una mejora continua.
- **Se registra:** es recomendable que la retroalimentación quede registrada en un comentario escrito, visual o de audio. Una opción es hacer uso de la **Planilla de Ciclo de Mejora: registro y monitoreo por curso y profesor** (ver Anexos).
- **Es constructiva y formativa:** debe evitarse exaltar logros que no son tales, frases muy condescendientes o frases excesivamente negativas. Se sugiere ligar todo comentario a sugerencias específicas para futuras acciones, de modo de entregar una mirada proyectiva a la retroalimentación, llegando a compromisos de mejora y acuerdos a futuro. Para esto último, se puede hacer uso de la Planilla de Ciclo de Mejora: registro y monitoreo por curso y profesor (ver tabla 1, página 17).