

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

La ruleta de la retroalimentación:

**Una herramienta para retroalimentar procesos de mejora escolar
o productos de enseñanza-aprendizaje**

Autor: Felipe Aravena y Macarena González

Líderes Educativos PUCV





Los líderes escolares requieren promover, al interior de sus establecimientos educacionales, procesos de retroalimentación que orienten los procesos de mejora escolar. Hattie y Timperley (2007) conceptualizan la retroalimentación como aquella “información proporcionada por un agente (por ejemplo, profesor, compañero, libro, padre, etc.) en relación a los aspectos del desempeño o comprensión de una persona” (p. 81). De ahí, que en la retroalimentación sea clave establecer claramente el desempeño actual y el desempeño esperado, porque la información proporcionada por el agente será efectiva cuando ayude a cerrar la brecha entre ambos desempeños¹. La Tabla nº1 describe las tres preguntas a las que responde la información que se proporciona.

Tabla nº1. Tres preguntas clave para una retroalimentación efectiva.



¿A DÓNDE VAMOS?

Un problema común de la retroalimentación ocurre cuando no va dirigida hacia el logro de una meta. Por eso, es importante definir claramente cuál es el desempeño esperado en relación con la meta. La retroalimentación requiere estar conectada, directamente, con el éxito en las dimensiones críticas para alcanzar la meta. Los estudiantes necesitan conocer y comprender los criterios de éxito.



¿QUÉ PROGRESO ESTAMOS TENIENDO EN TORNO A LA META ESPERADA?

Comúnmente, necesitamos buscar información sobre “cómo vamos” en función de la meta esperada. Es importante, incluir información específica sobre el producto o proceso de mejora escolar, especialmente, respecto al cómo vamos. En esta pregunta, debe quedar suficientemente claro qué aspectos se requieren mejorar para alcanzar la meta esperada.



¿CÓMO SEGUIR?

Es importante que la retroalimentación sea entendida como una práctica permanente y no como una situación final que usualmente termina con más tareas. La apuesta está en especificar cuáles son los próximos pasos para alcanzar la meta esperada. El poseer claridad sobre cómo seguir, ayuda a la construcción de aprendizajes y, también, a generar procesos de autorregulación conduciendo a más posibilidades de aprendizaje.

Con la conceptualización de retroalimentación en mente, la siguiente herramienta tiene por objetivo proponer una forma concreta para retroalimentar procesos de mejora escolar o productos concretos de enseñanza-aprendizaje. La idea, es que la herramienta pueda ser usada tanto en contextos presenciales, como virtuales. Para fomentar una cultura de colaboración, se sugiere que la herramienta sea utilizada en espacios colectivos con 2 o más personas.

El presente documento, entrega una herramienta de retroalimentación, pasos para utilizarla y algunas consideraciones en su implementación.

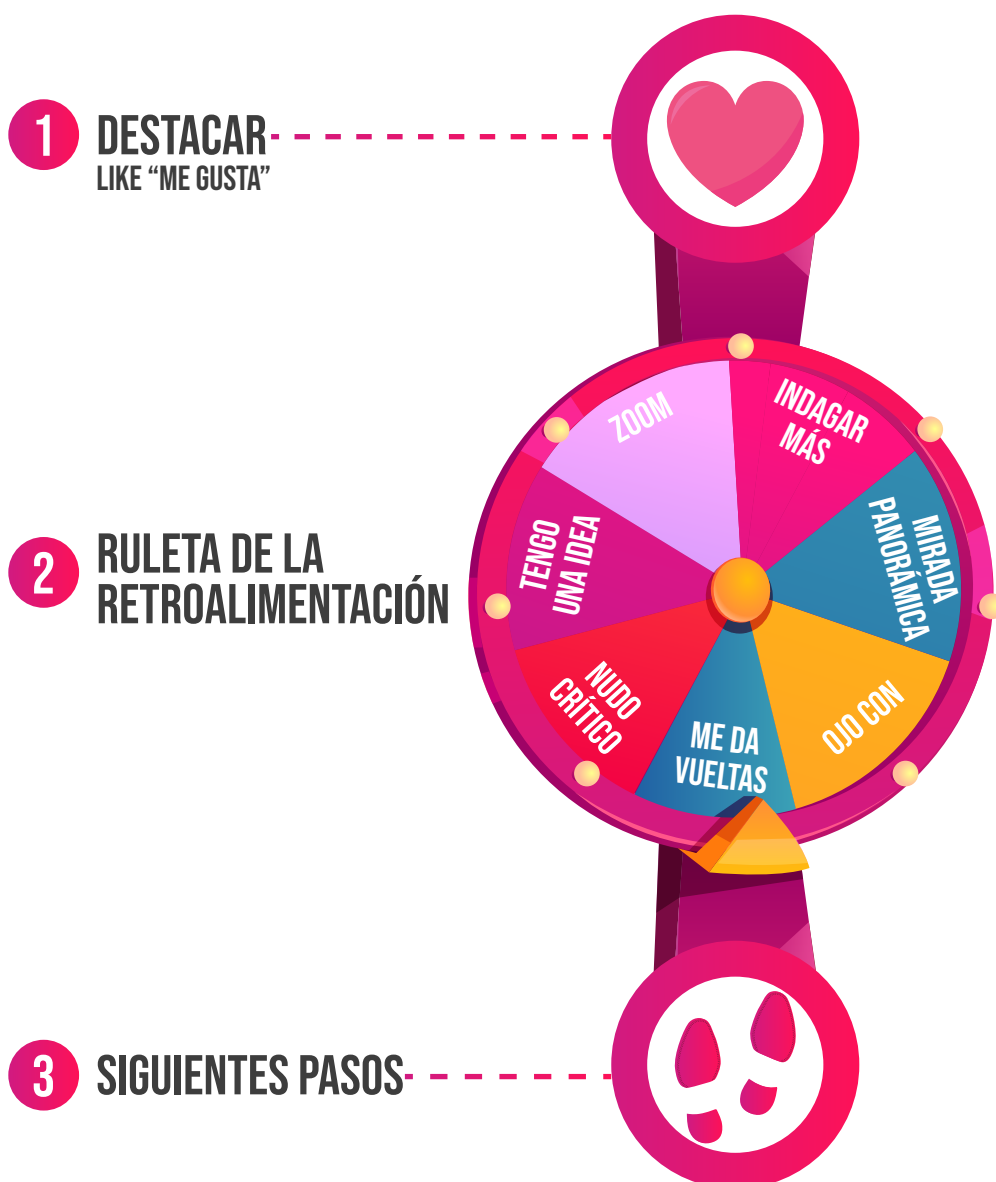
¹ Si desea profundizar en la retroalimentación, recomendamos revisar la siguiente nota técnica de Líderes Educativos: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-retroalimentacion-practica-clave-para-el-liderazgo-pedagogico/>

I. ¿EN QUÉ CONSISTE LA HERRAMIENTA?



La herramienta se denomina “**La ruleta de la retroalimentación**”. Se compone de distintos elementos, que ayudan a focalizar la retroalimentación en aspectos logrados, como también en aquellos que requieren ser mejorados.

La ruleta considera 9 aspectos para ayudar a focalizar la retroalimentación, puede ser usada para retroalimentar procesos de mejora, como también, productos de enseñanza-aprendizaje.



En la Tabla nº2, se presentan los íconos que contempla la ruleta. Para graficar de mejor forma cada uno de los íconos, se presenta su descripción junto con dos ejemplos (Caso A: procesos de mejora y Caso B: producto de enseñanza-aprendizaje).

Ejemplo Caso A:

En un establecimiento escolar, el equipo de gestión presenta en el consejo de profesores las acciones diseñadas para la dimensión gestión pedagógica en el contexto del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Ejemplo Caso B:

En una reunión por departamento, la profesora de Ciencias Naturales de 7° básico presenta a sus colegas la evaluación sumativa que aplicará al finalizar la unidad. El instrumento evaluativo, busca evaluar el objetivo de aprendizaje 4 “Desarrollar modelos que expliquen las barreras defensivas, alteraciones en sus respuestas, como en las alergias y enfermedades autoinmunes”.

Tabla nº2. Aspectos de la ruleta de la retroalimentación.

Aspecto: LIKE “ME GUSTA” 	 Descripción: En la retroalimentación es importante valorar los aspectos logrados del proceso de mejora o producto a retroalimentar. El “Like” o “Me gusta”, refiere a destacar respecto del desempeño o logro de la meta esperada. La meta esperada, se presenta en término de los criterios que serán observados. El reconocimiento de un aspecto logrado requiere estar conectado, de manera directa, con el logro de la meta o tarea. Ejemplo Caso A: Si fuese un proceso de mejora, podríamos decir “destaco que se considere la voz de los apoderados en las acciones de la dimensión gestión pedagógica en el PME. Esto, nos hace mejor comunidad, porque los vemos como actores activos del proceso de enseñanza y aprendizaje”. Ejemplo Caso B: “Un aspecto clave, es cómo se busca que los estudiantes apliquen lo aprendido sobre los virus y las enfermedades autoinmunes. Esto, porque podría ser que la docente sólo mostrara un PPT, pero se solicita que los estudiantes generen un proyecto”.
Aspecto: OJO CON 	 Descripción: La retroalimentación ayuda a ofrecer distintos puntos de vista, que no necesariamente son tan claros u observados por el retroalimentado. El “Ojo con” sirve para poner en alerta ciertos aspectos del proceso o del producto que requiere prestar atención. Ejemplo Caso A: “Ojo con que todas las acciones en la dimensión pedagógica están destinadas para apoyar a los docentes de manera colectiva. ¿Dónde queda la dimensión individual?”. Ejemplo Caso B: “Ojo con los criterios establecidos en la pauta de evaluación, parecieran no estar alineados con el objetivo de aprendizaje priorizado. Esto, porque se solicita desarrollar modelos y ningún criterio lo aborda explícitamente”.



Aspecto:
ME DA VUELTAS



Descripción:

Una retroalimentación efectiva permite mirar lo realizado, tanto a nivel de procesos, como de productos. Lo que nos queda dando vueltas, puede ser planteado como una pregunta, que permita clarificar información, o bien, señalar alguna inquietud que requiere de una segunda mirada para así dar respuesta a ella.

Ejemplo Caso A:

“Desde como están planteadas las acciones, pareciera ser que apuntan a responder varias y distintas necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes. Aún me da vueltas, ¿qué es prioritario y urgente de abordar?”

Ejemplo Caso B:

“Se consideran criterios del producto a evaluar, que en este caso corresponde al proyecto que realizarán los estudiantes. Me da vueltas cómo la evaluación podría considerar un criterio de proceso, para así valorar los ritmos y avances de cada estudiante, y no sólo un producto”.



Aspecto:
NUDO CRÍTICO



Descripción:

Para que una retroalimentación sea efectiva, se necesita clarificar qué aspectos específicos se requieren mejorar. El nudo crítico comprende elementos que requieren ser revisados, puesto que no están resueltos, o bien, existe discrepancia entre lo actual y lo esperado.

Ejemplo Caso A:

“Un nudo crítico que observo es que la acción número 2 no es coherente con los lineamientos que hemos acordado en los consejos de profesores, específicamente, con la colaboración entre el equipo PIE y los docentes”.

Ejemplo Caso B:

“Me parece que algo no resuelto son las instrucciones de la evaluación. El nudo crítico, es que son muy generales y, seguramente, los estudiantes no sabrán bien qué hacer ni cuándo”.



Aspecto:
ZOOM



Descripción:

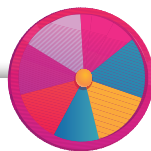
Una retroalimentación efectiva es específica y no general. El “Zoom” sirve para hacer doble clic en un aspecto muy específico del producto o proceso.

Ejemplo Caso A:

“Mira, me gustaría ir específicamente a la acción número 3. Esto, porque me parece muy general “acompañar a los docentes”, creo que falta un para qué”.

Ejemplo Caso B:

“En la pauta de evaluación, el criterio 5 está poco claro, y queda confuso. Esto, porque se dice que “los estudiantes explican sus ideas”. ¿Qué ideas? No queda claro si son las ideas que ellos tienen sobre las enfermedades autoinmunes o pueden ser otras ideas. Podría ser que los estudiantes no lo comprendan”.



Aspecto:
INDAGAR MÁS



Descripción:

La retroalimentación propicia abrir nuevas oportunidades de aprendizaje. Para ello, “Indagar más” sirve para proponer nuevos caminos, levantando preguntas de indagación, que abran la posibilidad de seguir aprendiendo sobre el proceso o producto.

Ejemplo Caso A:

“Creo que faltaría indagar más sobre cómo funcionan las comunidades de aprendizaje profesional, porque aquí algunos entendemos A y otros Z. Sería importante generar un lenguaje compartido sobre lo que entenderemos por comunidad de aprendizaje profesional”.

Ejemplo Caso B:

“Sería importante indagar más sobre cómo poder evaluar esto, a través de una herramienta digital. Podría existir alguna aplicación que nos ayude”.



Aspecto:
**MIRADA
PANORÁMICA**



Descripción:

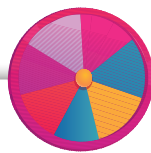
Si bien, la retroalimentación efectiva es específica, es importante no perder una visión sistémica del proceso o producto. La “Mirada panorámica” implica posicionarse, de manera más sistémica e integral, frente al proceso o producto.

Ejemplo Caso A:

“Mirando bien todas las acciones del PME, en la dimensión gestión pedagógica, considero que no existe conexión con dos sellos institucionales del Liceo; el de medioambiente y hábitos de vida saludable. Sería importante que esos sellos se vean reflejados en las acciones que proponemos en el PME”.

Ejemplo Caso B:

“Desde una mirada panorámica, la evaluación es un buen ejemplo sobre lo que buscamos desarrollar en nuestros estudiantes a nivel institucional. Esto, porque busca desarrollar habilidades de pensamiento crítico”.



Aspecto:
TENGO UNA IDEA



Descripción:

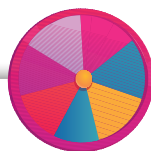
Una retroalimentación efectiva orienta cómo mejorar, de manera concreta, el proceso o producto. “Tengo una idea” refiere a proponer ideas distintas a las propuestas. Refuerza a pensar creativamente para ayudar al otro a mejorar.

Ejemplo Caso A:

“Se me ocurre que podríamos integrar la acción 2 y 3. Además de complementarse, esto serviría para minimizar los medios de verificación y focalizarnos aún más”.

Ejemplo Caso B:

“¡Tengo una idea! También, se podría solicitar a los estudiantes que realicen una feria en el patio del colegio, para que inviten a sus abuelitos y, así, puedan explicarles cómo prevenir enfermedades autoinmunes. Además, como estamos al lado del CESFAM podríamos organizar algo más público”.



Aspecto:
SIGUIENTES PASOS



Descripción:

La retroalimentación requiere explicitar, de manera concreta, cómo seguir. Es decir, cuál(es) es(son) los siguientes pasos a seguir para mejorar el producto o proceso.

Ejemplo Caso A:

“Creo que lo que tenemos que hacer ahora, es poder validar las acciones de la dimensión gestión pedagógica con las docentes del primer ciclo básico. Quizás, algunas de las acciones no son tan contextualizadas a sus niveles de enseñanza”.

Ejemplo Caso B:

“Para mejorar la evaluación, el siguiente paso concreto es afinar los criterios de la pauta de evaluación. Específicamente, revisar si se ajustan a lo que se les solicita a los estudiantes en las instrucciones”.

II. CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA



Se puede utilizar de manera presencial (a través de un papelógrafo), o bien, de manera virtual (a través de aplicaciones web que permiten editar ruletas²). Es importante que la ruleta sea utilizada en espacios con dos o más personas, para que pueda ser una retroalimentación.

²

Sugerimos utilizar [La Ruleta Aleatoria \(piliapp.com\)](https://piliapp.com)

III. PASOS PARA UTILIZAR LA HERRAMIENTA



PASO 1: PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA DINÁMICA (15 minutos).

Previo a comenzar con la dinámica de trabajo, es clave señalar el propósito del espacio de retroalimentación. Por ejemplo, retroalimentar procesos de mejora escolar o productos de enseñanza-aprendizaje.

Para enmarcar el ambiente de trabajo, se sugiere señalar algunos principios orientadores de la conversación que el equipo considere pertinente. Por ejemplo, la participación de cada uno de los y las participantes, apertura al aprendizaje, y respeto de turnos de habla. En este momento, también se recomienda abrir la conversación brevemente para incluir otro principio orientador que al equipo le parezca importante.

Luego, se presenta la herramienta a utilizar y la dinámica de conversación. Se recomienda, en este momento, definir roles en la conversación.

En el caso de utilizar esta herramienta con un grupo numeroso, se pueden establecer roles como Retroalimentado(s), Facilitador o Moderador de la ruleta, Retroalimentadores y una persona que tome registro de la conversación.



PASO 2: ¿A DÓNDE VAMOS? (5 minutos).

Una conversación que no tiene un norte claro, nos puede alejar de nuestro rumbo.

En este paso, es importante que podamos definir o recordar el desempeño esperado en relación con la meta. Es decir, hacia dónde queremos llegar.



PASO 3: ¿QUÉ PROGRESO ESTAMOS TENIENDO EN TORNO A LA META ESPERADA? ¿CÓMO VOY? RULETA (30 a 50 minutos).

Este paso es el corazón de la instancia.

En primer lugar, los retroalimentadores comienzan por señalar aquello que destacan como criterios logrados del proceso o producto a ser retroalimentado. Es muy importante comenzar con un momento para valorar lo realizado. Esto, abre confianzas y permite al retroalimentado/a sentirse abierto al aprendizaje.

Los aspectos para discutir son: Mirada Panorámica, Zoom, Nudo Crítico, Ojo con, Me da vueltas, Indagar más y Tengo una idea.

Posteriormente a abordar los aspectos en la Ruleta de la Retroalimentación, se destina un momento para que el equipo, o persona retroalimentada, pueda realizar una síntesis de los comentarios recibidos por el grupo de retroalimentadores.



PASO 4: ¿CÓMO SEGUIR? (15 minutos).

Este paso, nos lleva hacia un cierre de la instancia de retroalimentación.

El equipo, o persona retroalimentada, utiliza el último aspecto de la Herramienta: “Siguientes pasos”, en donde señala proyecciones a futuro: posibles ajustes, posibles espacios de indagación o profundización para alcanzar el desempeño, o logro de la meta esperada.

Los retroalimentadores requieren entregar sugerencias concretas, claras y específicas, acerca de los siguientes pasos a realizar que visualizan.

IV. ¿QUÉ CONSIDERACIONES DEBEMOS TENER PARA SU IMPLEMENTACIÓN?



CONSIDERACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN (Contexto virtual y/o presencial)



PASO 1: PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA DINÁMICA.

- **Resguardar roles y tiempo.** Los roles definidos son clave para tener una conversación fluida en un tiempo determinado, lo que permitirá que el grupo, o dupla, cierre la conversación en una jornada o reunión.
- **Los grupos numerosos presentan varios desafíos para sostener una conversación.** En caso de contar con un grupo numeroso de participantes, se sugiere contar con dos facilitadores. Un facilitador puede sistematizar ideas, recoger comentarios del chat y moderar turnos de habla, mientras que otro facilitador lidera la conversación.



PASO 2: ¿A DÓNDE VOY? ¿A DÓNDE VAMOS?

- **Un registro visual del desempeño o logro de metas a alcanzar,** podría ayudar a tener mayor claridad de la ruta a seguir.



PASO 3: ¿CÓMO VOY? ¿CÓMO VAMOS? RULETA

- Es necesario recordar y tener presente que **la retroalimentación se realizará a un proceso o producto y no a una persona.**
- **Resguardar una participación equitativa** en la ruleta.
- **Utilizar la tecnología a nuestro favor.** En caso de participar de una reunión virtual con un grupo numeroso, o de contar con problemas de conexión, podemos usar el chat de la plataforma de comunicación que utilicemos como una herramienta de participación. El facilitador/a puede solicitar que escriban sus comentarios en el chat cuando se esté abordando un aspecto de la Ruleta de la Retroalimentación.

En un contexto de presencialidad, donde existen protocolos de aforo y contacto, podemos utilizar herramientas digitales que registran y proyectan en vivo los comentarios. Algunas de estas aplicaciones son Menti Meter o Jamboard, las cuales permiten reemplazar los registros en lápiz y papel.



PASO 4: ¿CÓMO SIGO?

- Es importante, hacer llegar la información sistematizada a todos los miembros participantes de la instancia. Además, es importante agendar un siguiente espacio de retroalimentación o reunión con un objetivo claro y conocido por las y los participantes.

REFERENCIAS

Hattie, J. y Timperley, H. (2007). El poder de la retroalimentación. *Review of Educational Research*, 77, 1, pp. 81–112.

Mineduc (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Santiago: Mineduc. Recuperado desde: http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf





www.lidereseducativos.cl