

# ACOMPañAMIENTO de los procesos de ENSEñANZA Y APRENDIZAJE a través de la OBSERVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

## DIMENSIÓN: LIDERANDO LOS PROCESOS DE ENSEñANZA Y APRENDIZAJE

### NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

## INTRODUCCIÓN

La participación de los líderes de establecimientos educacionales en los procesos de enseñanza y aprendizaje está vinculada a escuelas con mejores resultados académicos y alto rendimiento de los estudiantes (Robinson, 2007). La observación de aula y la posterior retroalimentación con claros estándares de desempeño es una forma de entregar apoyo a los profesores y estar en conocimiento de las prácticas de enseñanza que se implementan y sus consecuencias en el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, la observación y retroalimentación solo son totalmente efectivas cuando los líderes siguen de cerca sistemáticamente a los profesores que han sido observados estando en conocimiento de qué retroalimentación recibieron y si esa retroalimentación ha mejorado su desempeño y el de los estudiantes (Bambrick-Santoyo, 2012).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar resalta la importancia de observar y retroalimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje en los establecimientos en la dimensión **Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje**, específicamente en la práctica:

**Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.**

A continuación se ofrece una batería de dos herramientas cuyo objetivo es orientar la observación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula y la retroalimentación de estos a los profesores en los establecimientos educacionales:

- **Orientaciones para observar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula** que consiste en una guía para la observación de aula de acuerdo a la experiencia de cada establecimiento en este proceso: 1. Establecimientos educacionales donde nunca se ha observado aula, 2. Establecimientos educacionales donde la observación de aula ha presentando problemas, 3. Establecimientos educacionales donde la observación de aula es aún incipiente y 4. Establecimientos educacionales con cultura de observación de aula.
- **Orientaciones para retroalimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula** que sugiere pasos para entregar una retroalimentación a los profesores a partir de lo observado en la sala de clases. Junto con esto se presentan características de la retroalimentación y una **Planilla de ciclo de mejora: registro y monitoreo por cursos y profesor** que permite entregar una mirada proyectiva de la retroalimentación, llegando a compromisos de mejora y acuerdos a futuro.

La batería de herramientas que se presenta a continuación, se pone al servicio de los establecimientos para que sea utilizada en caso de que consideren que su uso pueda aportar al logro de los objetivos de mejora de la escuela, definidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

**BATERÍA:** ACOMPañAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ENSEñANZA Y APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN Y LA RETROALIMENTACIÓN

**I. Orientaciones para observar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula**

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

**II. Orientaciones para retroalimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula**

**Tipo:** Orientaciones y pauta  
**Objetivo:** Orientar la retroalimentación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a los profesores.

## I. ORIENTACIONES PARA OBSERVAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA:

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

Para observar los procesos de enseñanza y aprendizaje se debe contar con un observador, el cual puede ser un miembro del equipo directivo, jefe de departamento o profesor. Es deseable que este actor tenga experiencia en el aula, o bien, manejo del Currículum y del desarrollo psicobiológico de los niños y adolescentes, así como habilidades comunicacionales.

Luego, es importante hacer distinciones para las orientaciones, de acuerdo a la experiencia que tenga el establecimiento educacional en la observación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Teniendo en cuenta lo anterior, se entregan las siguientes orientaciones según el tipo de establecimiento:

1. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DONDE NUNCA SE HA OBSERVADO AULA

2. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DONDE LA OBSERVACIÓN DE AULA HA PRESENTADO PROBLEMAS

3. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DONDE LA OBSERVACIÓN DE AULA ES AÚN INCIPIENTE.

4. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES CON CULTURA DE OBSERVACIÓN DE AULA

**Ubique a su establecimiento educacional en uno de los 4 tipos de establecimiento y diríjase al cuadro de orientaciones correspondiente.**

Se espera que los establecimientos 1, 2 y 3 alcancen o puedan ubicarse tras un tiempo en el tipo de establecimiento 4, por lo que se sugiere adicionalmente leer este cuadro de orientaciones para saber hacia dónde avanzar.

## 1. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DONDE NUNCA SE HA OBSERVADO AULA

### Para la preparación de la observación de aula:

- **Reflexionar con la comunidad escolar sobre la importancia de observar y retroalimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje.** Es relevante que las observaciones de aula estén en una lógica de retroalimentación para posibilitar un ciclo de mejora. La retroalimentación, además, permite disminuir la ansiedad y las posibles aprensiones que puede generar en los profesores la observación de aula.
- **Procurar la orientación formativa y no punitiva del proceso.** El fin no es juzgar el desempeño de los profesores, sino buscar formas de aprender y mejorar, tanto sus prácticas docentes como los aprendizajes de los estudiantes, en un marco de profesionalismo y compromiso con la labor docente.
- **Poner el foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje.** No solo es importante observar la práctica docente en el aula, sino también es fundamental prestar atención a cómo aprenden o no los estudiantes y por qué. Para lo anterior, se sugiere apuntar la mirada hacia aspectos tales como sus preguntas, intervenciones, relación entre pares y comentarios, entre otros aspectos que influyen en el aprendizaje.
- **Seleccionar (y ajustar, de ser necesario) con los profesores alguna pauta de observación existente, o bien, construirla en conjunto, a partir de estándares de desempeño o criterios de éxito específicos.** Se sugiere basar dichos criterios en el Marco para la Buena Enseñanza y en el Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento, guiándose previamente a partir de la pregunta ¿Qué queremos y podemos observar?, para definir aquellas dimensiones o ámbitos que son pertinentes de conocer mediante la observación de una clase. Estas dimensiones deben ser articuladas como conductas observables, de manera que puedan ser evaluadas durante la observación.
- Si no es posible la selección o construcción conjunta, se recomienda **socializar este instrumento con la comunidad antes de su implementación**, de manera que esté disponible y sea transparente para todos los actores. Así también, la pauta de observación puede estar sujeta a modificaciones y recomendaciones cada cierto periodo de tiempo, en caso de que sea necesario.

### Para la organización de la observación de aula:

- **Definir la finalidad y los objetivos de la observación.** No es necesario abordar todas las dimensiones de la pauta en una misma clase. Por ello, es importante preguntarse siempre qué y para qué se quiere evaluar u observar. Pueden existir muchas razones, como fortalecer el clima de aula, mejorar el manejo de la diversidad, promover la autonomía y el liderazgo en los estudiantes, favorecer el trabajo colaborativo, facilitar la participación y la expresión dentro del aula, entre muchas otras. En términos generales, al observar es importante destacar los aspectos positivos de la clase y no centrarse solo en las carencias.

En el caso de las primeras observaciones, se sugiere definir sus objetivos y las dimensiones que serán abordadas a partir de resultados del diagnóstico de la escuela (evaluación de la Agencia de Calidad o autoevaluación institucional de la escuela de PME). Destaque los aspectos positivos para fortalecerlos. Junto con ello considere aquellas áreas que presentan mayores desafíos para el establecimiento educacional y/o para el profesor o curso en específico. Por ejemplo, un desafío a nivel de institución podría ser mejorar los resultados en lectoescritura, por lo que se decide observar la forma en que se están implementando metodologías para favorecer la lectura comprensiva en clases en diferentes asignaturas.

- **Programar y calendarizar anticipadamente, en conjunto con los profesores, las observaciones de aula que se harán durante el año y sus respectivas retroalimentaciones**, registrando las fechas y horarios acordados. En un inicio es importante otorgar la mayor predictibilidad posible al proceso, a fin de disminuir la ansiedad que se puede generar ante las primeras observaciones, particularmente. Asimismo, se recomienda entregar a los profesores la posibilidad de elegir en qué horario y clase quieren ser visitados.

Es importante que todos los profesores y cursos sean observados dos veces al año como mínimo, considerando la retroalimentación como un modo de generar aprendizaje en pos de un circuito de mejora. En una primera instancia, lo ideal es que no transcurra demasiado tiempo entre observaciones. También se recomienda que estas se den en condiciones similares.

Finalmente, dependiendo del número de cursos y profesores por observar, se puede delegar a distintos actores del equipo directivo esta responsabilidad, aunque resguardando que se mantenga el mismo observador por curso y profesor, de manera de mantener las condiciones de la evaluación.

- **Entregar la posibilidad de observar clases a los profesores**. Para no generar posibles problemas de clima laboral, se sugiere que inicialmente sean los mismos docentes quienes elijan qué colega los observará, o bien, qué objetivo será evaluado.

La observación entre pares puede disminuir las aprensiones de los docentes frente a la instancia de evaluación, además de ser como una instancia para observar prácticas que pueden servir de insumo para mejorar las propias.

No obstante, esto no reemplaza la labor del director y su equipo directivo, quienes por ningún motivo deben desligarse de su responsabilidad de observar aula y acompañar en el proceso de mejora.

### Para la ejecución de la observación de aula:

- Complementario al uso de una pauta, es recomendable **registrar el tiempo de la observación y lo que sucede durante la clase como evidencia**, enfocándose tanto en el profesor como en los estudiantes. Además, se sugiere que dicho registro se haga inmediatamente después de la observación, de manera que se aporten valoraciones más confiables sobre lo observado y así se entregue una retroalimentación más precisa al docente.

### Para la preparación de la retroalimentación:

- Considerando el registro y la pauta de observación, se recomienda **sintetizar lo observado para facilitar la retroalimentación al profesor**. Para esto, se sugiere emplear la **Planilla de ciclo de mejora: registro y monitoreo por curso y profesor**, completando las dos primeras columnas (véase **Anexos**).
- **Cuidar el manejo de la información**. Se debe resguardar la confidencialidad de las observaciones. La información debe ser utilizada al servicio del mejoramiento escolar, por lo que el observador no debe comentar lo visto con otra persona que no sea el docente observado. En caso de que sea necesario hacerlo, puesto que esto contribuye a mejorar el desempeño del profesor y los estudiantes, coméntelo con él previamente.

## 2. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DONDE LA OBSERVACIÓN DE AULA HA PRESENTADO PROBLEMAS

### Para la preparación de la observación de aula:

- Si no se ha hecho antes, **reflexionar con la comunidad escolar sobre la importancia de observar y retroalimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje.** Es relevante que las observaciones de aula estén en una lógica de retroalimentación para posibilitar un ciclo de mejora. La retroalimentación, además, permite disminuir la ansiedad y las posibles aprensiones que puede generar en los profesores la observación de aula.
- **Procurar la orientación formativa y no punitiva del proceso.** El fin no es juzgar el desempeño de los profesores, sino buscar formas de aprender y mejorar, tanto sus prácticas docentes como los aprendizajes de los estudiantes, en un marco de profesionalismo y compromiso con la labor docente.
- **Poner el foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje.** No solo es importante observar la práctica docente en el aula, sino también es fundamental prestar atención a cómo aprenden o no los estudiantes y por qué. Para lo anterior, se sugiere apuntar la mirada hacia aspectos tales como sus preguntas, intervenciones, relación entre pares y comentarios, entre otros aspectos que influyen en el aprendizaje.
- **Transparentar la pauta de observación,** es decir, dar a conocer los criterios de éxito que se están utilizando y la finalidad del proceso. Una opción puede ser volver a seleccionar con los profesores alguna pauta de observación existente, o bien, construir una en conjunto, a partir de estándares de desempeño o criterios de éxito específicos. Se sugiere basar dichos criterios en el Marco para la Buena Enseñanza y en el PEI de cada establecimiento, guiándose previamente a partir de la pregunta ¿Qué queremos y podemos observar?, para definir aquellas dimensiones o ámbitos que son pertinentes de conocer mediante la observación de una clase. Estas dimensiones deben ser articuladas como conductas observables, de manera que puedan ser evaluadas durante la observación. Si esto ya fue realizado, se recomienda socializar este instrumento con todos los actores involucrados, a fin de que se entienda como un instrumento público y disponible para todos los participantes de la comunidad escolar. Por su parte, la pauta de observación puede estar sujeta a modificaciones y recomendaciones cada cierto periodo de tiempo, en caso de ser necesario.

### Para la organización de la observación de aula:

- **Procurar definir un objetivo de la observación.** No es necesario abordar todos los criterios de la pauta de observación en una misma clase. Por ello, es importante preguntarse siempre qué y para qué se quiere evaluar u observar. Algunas de estas razones pueden ser fortalecer el clima de aula, mejorar el manejo de la diversidad, promover la autonomía y el liderazgo en los estudiantes, favorecer el trabajo colaborativo, facilitar la participación y la expresión de los estudiantes, entre otras finalidades. En términos generales al observar es importante destacar los aspectos positivos de la clase y no centrarse solo en las carencias.

Una vez que el proceso de observación de aula se ha normalizado, se sugiere, de acuerdo a un diagnóstico de la escuela (evaluación de la Agencia de Calidad o autoevaluación institucional de la escuela para el PME), observar aquellas áreas que presentan mayores desafíos para el establecimiento educacional o para el profesor o curso en específico, sin olvidar destacar los aspectos positivos para fortalecerlos. Por ejemplo, un desafío a nivel de institución podría ser mejorar los resultados en lectoescritura, por lo que se decide observar la forma en que se están implementando metodologías para favorecer la comprensión lectura comprensiva en diferentes asignaturas.

- **Acordar, con anticipación y en conjunto con los profesores, las fechas, regularidad y frecuencia de las observaciones de aula y sus respectivas retroalimentaciones.** Es importante otorgar la mayor predictibilidad posible al proceso, para disminuir la ansiedad que puede generar la evaluación. En el caso de una primera observación en particular, se recomienda entregar a los profesores la posibilidad de elegir en qué horario y clase quieren ser visitados.
- **Resguardar que todos los profesores y cursos sean observados dos veces al año como mínimo,** considerando la retroalimentación, a fin de generar un proceso de aprendizaje en pos de un circuito de mejora. Es importante que no transcurra mucho tiempo entre observaciones y que estas se den en condiciones similares.

Finalmente, dependiendo del número de cursos y profesores por observar, se puede delegar esta responsabilidad a distintos actores del equipo directivo, aunque resguardando que se mantenga el mismo observador por curso y profesor, de manera de mantener las condiciones de la evaluación.

- **Entregar la posibilidad de observar clases a los profesores.** Para no generar posibles problemas de clima laboral, se sugiere que sean los mismos docentes quienes elijan qué colega los observará, o bien, qué objetivo será evaluado.

La observación entre pares puede disminuir las aprensiones de los docentes frente a la instancia de evaluación, además de ser una instancia para observar prácticas que pueden servir de insumo para mejorar las propias.

No obstante, esto no reemplaza la labor del director y su equipo directivo, quienes por ningún motivo deben desligarse de su responsabilidad de observar aula y acompañar en el proceso de mejora.

#### **Para la ejecución de la observación de aula:**

- Complementario al uso de una pauta de observación, es recomendable **registrar el tiempo de la observación y lo que sucede durante la clase como evidencia poniendo atención tanto en el profesor como en los estudiantes.** Además, se sugiere que dicho registro se haga inmediatamente después de la observación, de manera que se aporten valoraciones más confiables sobre lo observado y así se entregue una retroalimentación más precisa al docente.

#### **Para la preparación de la retroalimentación:**

- **Considerando el registro y la pauta de observación,** se recomienda **sintetizar lo observado** para facilitar la retroalimentación al profesor. Para esto, se sugiere emplear la **Planilla de ciclo de mejora: registro y monitoreo por curso y profesor,** completando las dos primeras columnas (véase Anexos).
- **Cuidar el manejo de la información.** Se debe resguardar la confidencialidad de las observaciones. La información debe ser utilizada al servicio del mejoramiento escolar, por lo que el observador no debe comentar lo visto con otra persona que no sea el docente observado. En caso de que sea necesario hacerlo, puesto que esto contribuye a mejorar el desempeño del profesor y los estudiantes, coméntelo con él previamente.
- **Otorgar especial relevancia al paso siguiente de la observación de aula: la retroalimentación.** Para prepararla, es importante siempre tener en cuenta los aspectos positivos, presentándolos de manera precisa y centrándose en las acciones observadas, no en la persona. Por ejemplo: “En la última actividad durante el desarrollo de la clase, la calidad de la retroalimentación y el refuerzo positivo a los estudiantes que al inicio no habían participado, permitió motivarlos con la tarea y participar del cierre de la clase”.



### 3. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DONDE LA OBSERVACIÓN DE AULA ES AÚN INCIPIENTE

#### Para la preparación de la observación de aula:

Para ordenar e institucionalizar el proceso de observación de aula, se sugiere hacer un diagnóstico acerca de la cultura de observación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, guiándose por los siguientes criterios:

#### En la preparación para la observación de aula:

- **Toda observación debe estar asociada a una retroalimentación para generar un ciclo de mejora.** La retroalimentación permite, además, disminuir la ansiedad y las posibles aprensiones de los docentes en torno a la observación de aula.
- **La orientación es formativa y no punitiva:** El fin no es juzgar el desempeño del docente, sino buscar formas de aprender y mejorar, tanto sus prácticas como los aprendizajes de los estudiantes, en un marco de profesionalismo y compromiso con la labor docente.
- **El foco de la observación de aula está centrado en los procesos de enseñanza y aprendizaje.** No solo se aborda el desempeño docente en el aula, sino que también se presta atención a cómo aprenden o no los estudiantes y por qué. Para lo anterior, se sugiere apuntar la mirada hacia aspectos tales como sus preguntas, intervenciones, relación entre pares y comentarios, entre otros aspectos que influyen en el aprendizaje.
- **La pauta de observación es seleccionada con los profesores, o bien, construida en conjunto con ellos, a partir de estándares de desempeño o criterios de éxito específicos.** Se sugiere basar dichos criterios en el Marco para la Buena Enseñanza y en el PEI de cada establecimiento, delimitando previamente qué se quiere y puede observar, y definiendo aquellas dimensiones o ámbitos que son pertinentes de conocer en la observación de una clase. Estas dimensiones deben ser articuladas como conductas observables, de manera que puedan ser evaluadas durante la observación. Si no fue posible la selección o elaboración conjunta de la pauta, se espera que esta haya sido socializada con todos los actores de la comunidad escolar, presentándose como un instrumento de conocimiento público. Además, la pauta de observación puede estar sujeta a modificaciones y recomendaciones cada cierto periodo de tiempo, en caso de que sea necesario.

#### En la organización de la observación de aula:

- **Los objetivos de la observación están claramente definidos y son conocidos por quienes serán observados.** No es necesario abordar todos los criterios de la pauta de observación en una misma clase. Por ello, es importante preguntarse siempre qué y para qué se quiere evaluar u observar. Algunas de estas razones pueden ser fortalecer el clima de aula, mejorar el manejo de la diversidad, promover la autonomía y el liderazgo en los estudiantes, favorecer el trabajo colaborativo, facilitar la participación y la expresión de los estudiantes, entre otras finalidades. En términos generales al observar es importante destacar los aspectos positivos de la clase y no centrarse solo en las carencias.

Se sugiere, de acuerdo a un diagnóstico de la escuela (evaluación de la Agencia de Calidad o Autoevaluación institucional de la fase estratégica PME), observar aquellas áreas que presentan mayores desafíos para el establecimiento educacional o para el profesor o curso en específico, recordando destacar los aspectos positivos para fortalecerlos. Por ejemplo, un desafío a nivel de institución podría ser mejorar los resultados en lectoescritura, por lo que se decide observar la forma en que se están implementando metodologías para favorecer la lectura comprensiva en diferentes asignaturas.

- **Las observaciones de aula y sus respectivas retroalimentaciones son programadas y calendarizadas con anticipación junto con los profesores**, registrando las fechas y horarios acordados. Es importante otorgar la mayor predictibilidad posible al proceso, para disminuir la ansiedad que este puede generar. En el caso de una primera observación, se recomienda darles a los profesores la posibilidad de elegir en qué horario y clase quieren ser visitados.
- **Todos los profesores y cursos son observados dos veces al año como mínimo.** La retroalimentación se entiende como un modo de generar un proceso de aprendizaje en pos de un circuito de mejora. Es importante que no transcurra mucho tiempo entre observaciones y que estas se den en condiciones similares. Dependiendo del número de cursos y profesores por observar, se puede delegar la responsabilidad de observar a distintos actores del equipo directivo, aunque manteniendo un mismo observador por curso y profesor, de manera de mantener los criterios de observación.

**Además del diagnóstico para facilitar y mejorar el proceso, se sugiere lo siguiente:**

- **Entregar la posibilidad de observar clases a los profesores.** Para no generar posibles problemas de clima laboral, se sugiere que sean los mismos docentes quienes elijan qué colega los observará, o bien, qué objetivo será evaluado.

La observación entre pares puede disminuir las aprensiones de los docentes frente a la instancia de evaluación, además de ser una instancia para observar prácticas que pueden servir de insumo para mejorar las propias. No obstante, esto no reemplaza la labor del director y su equipo directivo, quienes por ningún motivo deben desligarse de su responsabilidad de observar aula y acompañar en el proceso de mejora.

- Complementario al uso de una pauta de observación, es recomendable **registrar el tiempo de la observación y lo que sucede durante la clase como evidencia**, poniendo atención tanto en el profesor como en los estudiantes. Además, se sugiere que dicho registro se haga inmediatamente después de la observación, de manera que se aporten valoraciones más confiables sobre lo observado y así se entregue una retroalimentación más precisa al docente.
- Considerando el registro y la pauta de observación, se recomienda  **sintetizar lo observado para facilitar la retroalimentación al profesor**. Para esto, se sugiere emplear la **Planilla de ciclo de mejora: registro y monitoreo por curso y profesor**, completando las dos primeras columnas (véase **Anexos**).

## 4. ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES CON CULTURA DE OBSERVACIÓN DE AULA

Para fortalecer la cultura de observación de aula, se recomienda lo siguiente:

- **Procurar que la pauta de observación de aula sea entendida como un instrumento público y disponible para todos los actores de la comunidad escolar.** Además, esta pauta puede estar sujeta a modificaciones y recomendaciones cada cierto periodo de tiempo, en caso de ser necesario.
- **Resguardar que toda observación de aula esté acompañada de una retroalimentación,** a fin de posibilitar un ciclo de mejora. Además, dicha retroalimentación permite disminuir la ansiedad y las posibles aprensiones de los profesores en torno a la observación de aula.

En establecimientos en que la observación de aula forma parte de su cultura, se puede innovar y entregar retroalimentación al curso, además del profesor.

- **Procurar que la orientación de la observación de aula sea formativa y no punitiva.** El fin no es juzgar el desempeño del profesor, sino buscar formas de aprender y mejorar, tanto sus prácticas como los aprendizajes de los estudiantes, en un marco de profesionalismo y compromiso por la labor docente.
- **Cuidar que el foco esté puesto en los procesos de enseñanza y aprendizaje.** No solo es importante observar la práctica docente en el aula, sino también es fundamental prestar atención a cómo aprenden o no los estudiantes y por qué. Para lo anterior, se sugiere apuntar la mirada hacia aspectos tales como sus preguntas, intervenciones, relación entre pares y comentarios, entre otros aspectos que influyen en el aprendizaje..
- **Asegurarse de que todos los profesores y cursos sean observados dos veces al año como mínimo, considerando la retroalimentación,** con el fin de generar un proceso de aprendizaje en pos de un circuito de mejora. Dependiendo del número de cursos y profesores por observar, se puede delegar a distintos actores la responsabilidad de observar, aunque manteniendo un mismo observador por curso y profesor, de manera de mantener los criterios de observación.
- **Sistematizar el proceso y preparar siempre la retroalimentación.** Considerando los apuntes y la pauta de observación, se recomienda hacer una síntesis de lo observado, a fin de facilitar la retroalimentación al profesor. Para esto, se recomienda emplear la **Planilla de Ciclo de Mejora: registro y monitoreo por curso y profesor**, completando las dos primeras columnas (véase Anexos).
- **Utilizar la información como insumo para la toma de decisiones oportuna y la detección de necesidades** en torno al desarrollo profesional de los profesores del establecimiento.

Además de fortalecer los aspectos anteriores, se recomienda flexibilizar el proceso de observación de aula, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Ampliar la posibilidad de observar aula a otros actores.** Por ejemplo, sumar a otros profesores y/o miembros del equipo directivo. Lo anterior tiene el propósito de poder efectuar mayor cantidad de observaciones y, por ende, maximizar el tiempo. Por otro lado, esto permite a los docentes tener la oportunidad de aprender de las prácticas de otros —por ejemplo, mediante el acompañamiento entre pares o el sistema de tutorías—.

No obstante, esto no reemplaza la labor del director y su equipo directivo, quienes por ningún motivo deben desligarse de su responsabilidad de observar aula y acompañar en el proceso de mejora.

- **Considerar visitas no programadas al aula**, en vista de que la observación de aula ya forma parte de la cultura escolar.
- **Reducir el tiempo de observación.** No es necesario observar una clase completa; se puede elegir qué momento de la clase observar. Por ejemplo, se puede elegir solo cierres de clase, dependiendo del objetivo de la observación.
- **Considerar nuevos objetivos y finalidades para las observaciones.** Para ello, es importante preguntarse constantemente “¿Qué quiero mirar? ¿Para qué quiero mirar?” Posibles objetivos pueden ser, por ejemplo, fortalecer el clima de aula, promover la autonomía y el liderazgo en los estudiantes, o bien, favorecer el trabajo colaborativo. No es necesario observar todo en una misma clase. Se sugiere priorizar aquellas áreas que presentan mayores desafíos en los distintos niveles del establecimiento y evaluarlas (institución completa, ciclo o departamento, curso o profesor). Por ejemplo, si se tienen problemas de clima durante las clases de matemática en el segundo ciclo, se puede observar esta dimensión en todos los cursos involucrados y entregar retroalimentación a todos los profesores correspondientes.
- **Simplificar el modo de registrar lo observado**, pudiendo aplicar más libremente la pauta de observación.

## ANEXO EJEMPLO

**Tabla 1.** Planilla de ciclo de mejora: registro y monitoreo por curso y profesor con un criterio o dimensión como ejemplo.

Curso: Profesor:	Observación 1 Fecha:				Observación 2 Fecha:				
	Observación:	Comentarios:	Comentarios:	Compromisos de mejora:	Observación:	Comentarios:	Comentarios:	Compromisos de mejora:	
Criterios o dimensiones de la pauta de observación: Anote abajo los criterios o dimensiones de la pauta de observación.	Observación 1:	Regular	Falta claridad en los Objetivos de Aprendizaje; no están organizados por adelantado. A veces, el trabajo de los estudiantes pierde el foco y no se conecta con el objetivo principal de la clase.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Explicitar los Objetivos de Aprendizaje al inicio de la clase. Conectar el trabajo de los estudiantes con las ideas más importantes del objetivo principal.	Satisfactorio	Satisfactorio	
	Observación 2:	Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio..	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	
	Observación 3:	Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio..	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.
	Observación 4:	Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio..	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.
	Observación 5:	Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio..	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.
Criterios o dimensión 2									
Criterio o dimensión 3									
Criterio o dimensión 4									

## ANEXO

Tabla 2. Planilla de Ciclo de Mejora: registro y monitoreo por curso y profesor a rellenar.

**NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.**

Curso: Profesor:	Observación 1 Fecha:				Observación 2 Fecha:				
	Observación:	Comentarios:	Comentarios:	Comentarios:	Observación:	Comentarios:	Comentarios:	Comentarios:	
<b>Criterios o dimensiones de la pauta de observación:</b> Anote abajo los criterios o dimensiones de la pauta de observación.	<b>Observación:</b> Complete al finalizar la observación 1.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo lo que usted específicamente quiere decir al profesor en relación al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo observaciones suyas o del profesor con respecto al criterio correspondiente durante la retroalimentación.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo lo que usted específicamente quiere decir al profesor en relación al criterio correspondiente.	<b>Observación:</b> Complete al finalizar la observación 2.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo observaciones suyas o del profesor con respecto al criterio correspondiente durante la retroalimentación.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo observaciones suyas o del profesor con respecto al criterio correspondiente durante la retroalimentación.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	
	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.
	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.
	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.
Criterio o dimensión 1:									
Criterio o dimensión 2:									
Criterio o dimensión 3:									
Criterio o dimensión 4:									

## 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 atinencia.
- **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).

## ANEXO EJEMPLO

Tabla 1. Planilla de Ciclo de Mejora: registro y monitoreo por curso y profesor con un criterio o dimensión como ejemplo.

Curso: Profesor:	Observación 1 Fecha:				Observación 2 Fecha:			
	Retroalimentación: Complete durante la retroalimentación 1.				Retroalimentación: Complete durante la retroalimentación 2.			
<b>Criterios o dimensiones de la pauta de observación:</b> Anote abajo los criterios o dimensiones de la pauta de observación.	<b>Evaluación:</b> Registre abajo la apreciación del criterio correspondiente a la fila, si es que fue observado. Ej.: Muy satisfactorio; Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo lo que usted específicamente quiere decir al profesor en relación al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo observaciones suyas o del profesor con respecto al criterio correspondiente durante la retroalimentación.	<b>Compromisos de mejora:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Evaluación:</b> Registre abajo la apreciación del criterio correspondiente a la fila, si es que fue observado. Ej.: Muy satisfactorio; Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo lo que usted específicamente quiere decir al profesor en relación al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo observaciones suyas o del profesor con respecto al criterio correspondiente durante la retroalimentación.	<b>Compromisos de mejora:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.
	<b>Criterio o dimensión 1:</b>	Regular	Falta claridad en los Objetivos de Aprendizaje: no están organizados por adelantado. A veces, el trabajo de los estudiantes pierde el foco y no se conecta con el objetivo principal de la clase.	Profesor explica que en esta clase los estudiantes no conocen los Objetivos de Aprendizaje y eso dificulta el trabajo en esa dirección.	Explicitar los Objetivos de Aprendizaje al inicio de la clase. Conectar el trabajo de los estudiantes con las ideas más importantes del objetivo principal.	Satisfactorio	Se expuso en un inicio, el objetivo principal y los objetivos específicos de aprendizaje, lo cual facilitó que el trabajo de los estudiantes vaya en esa dirección. No obstante, en ocasiones, a lo largo de la clase, los estudiantes pierden el foco.	Profesor señala que no basta con tan solo exponer al inicio de la clase los Objetivos de Aprendizaje. Se buscan formas de ir retomando los comentarios de reorientación, a lo largo de toda la clase mediante comentarios de reorientación, construcción de síntesis y cierre de la clase.
Criterios o dimensión 2								
Criterio o dimensión 3								
Criterio o dimensión 4								

## ANEXO

Tabla 2. Planilla de Ciclo de Mejora: registro y monitoreo por curso y profesor a rellenar.

**NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en Anexos.**

Curso: Profesor:	Observación 1 Fecha:				Observación 2 Fecha:					
	Observación:	Comentarios:	Comentarios:	Comentarios:	Observación:	Comentarios:	Comentarios:	Comentarios:		
<b>Criterios o dimensiones de la pauta de observación:</b> Anote abajo los criterios o dimensiones de la pauta de observación.	<b>Retroalimentación:</b> Complete durante la retroalimentación 1.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo lo que usted específicamente quiere decir al profesor en relación al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo observaciones suyas o del profesor con respecto al criterio correspondiente durante la retroalimentación.	<b>Comentarios de mejora:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.	<b>Observación:</b> Complete al finalizar la observación 2.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo lo que usted específicamente quiere decir al profesor en relación al criterio correspondiente.	<b>Comentarios:</b> Anote abajo observaciones suyas o del profesor con respecto al criterio correspondiente durante la retroalimentación.	<b>Comentarios de mejora:</b> Anote los acuerdos o compromisos de mejora de acuerdo al criterio correspondiente.		
	<b>Evaluación:</b> Registre abajo la apreciación del criterio correspondiente a la fila, si es que fue observado. Ej.: Muy satisfactorio; Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio.				<b>Evaluación:</b> Registre abajo la apreciación del criterio correspondiente a la fila, si es que fue observado. Ej.: Muy satisfactorio; Satisfactorio; Regular; Insatisfactorio.					
	Criterio o dimensión 1									
	Criterio o dimensión 2									
Criterio o dimensión 3										
Criterio o dimensión 4										

## REFERENCIAS

Bambrick-Santoyo, P. (2012) *Leverage Leadership: A Practical Guide to Build Exceptional Schools*. San Francisco: Jossey-Bass

Chile. Ministerio de Educación, MINEDUC (2012). Observación de Aula y Retroalimentación: Orientaciones al Equipo de Liderazgo del Establecimiento (ELE) para desarrollar reuniones de reflexión pedagógica docente. Santiago, Chile. Mineduc. Recuperado de [http://adminpac.mineduc.cl/Repositorio/Material\\_Apoyo/MA\\_129842407444833750\\_Guia%204%20Reflexion%20clima%20de%20aula%20imprensa.pdf](http://adminpac.mineduc.cl/Repositorio/Material_Apoyo/MA_129842407444833750_Guia%204%20Reflexion%20clima%20de%20aula%20imprensa.pdf)

Robinson, V. M. J. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australia: Australian Council for Educational Leaders Inc