

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Técnica de Revisión Activa: Una herramienta para la reflexión sobre la práctica en los establecimientos educacionales del territorio

Autora: Emy Rivero



Técnica de Revisión Activa: Una herramienta para la reflexión sobre la práctica en los establecimientos educacionales del territorio

La ley 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública, dispone como una de las funciones principales de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) la entrega de apoyo, acompañamiento técnico pedagógico y soporte a la gestión de los establecimientos educacionales a su cargo.

La Dirección de Educación Pública (2018) entiende como acompañamiento:

“La función y tareas que desempeñan los equipos técnicos de cada Servicio Local de Educación con los equipos directivos de los establecimientos -y otros actores educativos de las escuelas, que permiten el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades profesionales. El acompañamiento **implica observar**, luego **reflexionar en torno a lo observado** y **tomar decisiones y acuerdos de mejoramiento**”. (CIDE, 2010) (pág. 7)

Este proceso de observar, reflexionar y tomar decisiones para el mejoramiento aparece como una capacidad central del líder, tanto respecto de sus propias prácticas, como de las prácticas de quienes acompaña.

La Técnica de Revisión Activa se propone como una herramienta simple y poderosa para contribuir a este desafío, otorgando una estructura a un proceso reflexivo de mejora.

¿Qué entenderemos por revisión?

El desafío del líder es ofrecer la mirada de la **revisión** como una **acción que implica volver a mirar algo** (una situación, evento, objeto, etc) con el **propósito de tomar conciencia y aprender**.

Piensen en todas las veces en que como líderes, han intentado hacer revisión de una situación o acción y lo que finalmente ha ocurrido es que han llegado a conclusiones rápidas o falsas, han entrado en conversaciones superficiales o repetitivas, espirales de negatividad o culpabilización o parálisis, o se ha dispersado del foco y entrado en confusión. En otras palabras, ha ocurrido un proceso de revisión que no ha cumplido su propósito de aprendizaje.

Tener una estructura para la revisión no asegura que lo anterior no ocurra, pero puede ayudar a conducir un proceso reflexivo mucho más efectivo y profundo. Es por esto que en esta práctica de liderazgo te presentamos la Técnica de Revisión Activa.

¿Qué es la Técnica de Revisión Activa?

La revisión activa es definida por Roger Greenaway (2002) como una herramienta que ayuda a **descubrir el valor de la experiencia reciente a través de su reflexión, comunicación, análisis y retroalimentación**. Propone una secuencia para revisión o análisis de las experiencias en 4 dimensiones que a la vez operan como etapas de un ciclo. Dadas sus iniciales en inglés, le han llamado también "las 4F": Facts (Hechos), Feelings (Emociones), Findings (Descubrimientos) y Future (Futuro). Se suma a las dimensiones una 5F (Freedom) que opera transversalmente.

Para su uso y comprensión se toma como metáfora los símbolos y colores del naipe inglés.

El color rojo concentra el foco en la experiencia, lo que sucedió y lo que fue experimentado. El color negro pone el foco en el aprendizaje, lo que se aprendió y ganó de la experiencia.

Reflexión (Revisión Dinámica 4F)

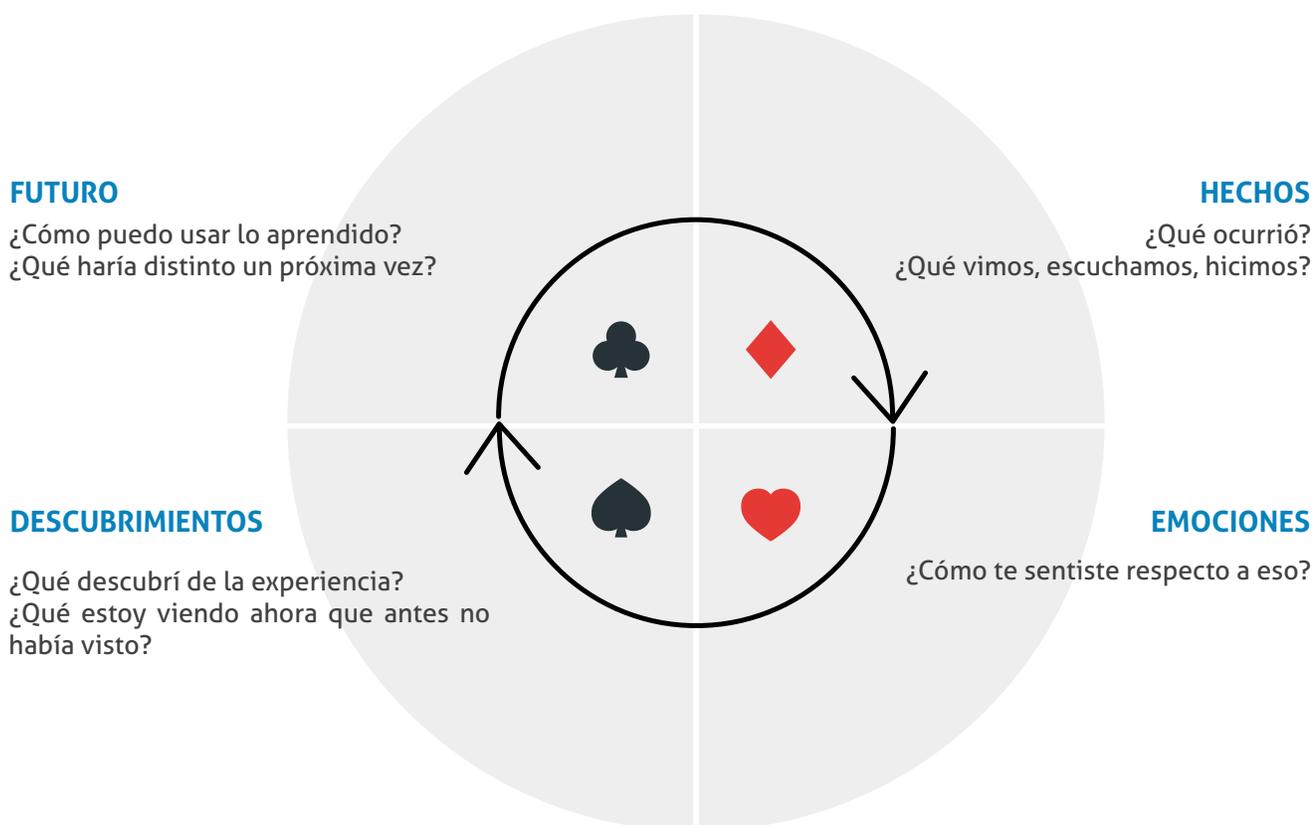


Figura 1: Ciclo de Revisión Activa

¿Cómo se usa la herramienta?

Esta herramienta opera desde el diálogo, la reflexión y la construcción colectiva de los participantes. Si bien, es una herramienta que se puede autoaplicar, contar con una perspectiva externa, es de mucha utilidad.

Comienza seleccionando una experiencia que se quiera revisar. Luego, presenta un marco general de la actividad, contextualizando, situando el desafío, fijando el objeto de observación, el tiempo disponible y cualquier otro factor que crea relevante para ayudar a los participantes a sentirse en confianza, seguros y cómodos con el desafío de la revisión. Con este mismo fin, se recomienda iniciar el proceso de revisión con alguna actividad que permita a los participantes conectarse con el propósito y con sus pares.

Dedica tiempo de calidad a la zona roja -hechos y emociones- (figura 1), esto permite mejorar el proceso reflexivo de aprendizaje, ayuda a las personas a tomar conciencia de sí y de los demás, a desarrollar escucha atenta, empatía y comprensión mutua. La zona negra, por su parte -descubrimientos y futuro- es aquella donde los beneficios de la reflexión se visibilizan y son más evidentes al expresarse en resultados tangibles. Es importante no moverse muy rápido a la zona negra, porque la calidad de lo que ahí se produzca tiene que ver con la calidad de lo que se produjo en la zona roja.

Tiempo necesario: Relativo a la profundidad que se le quiera dar, la complejidad de la experiencia, la envergadura de la toma de decisiones (si va a ir acompañado de un proceso de toma de decisiones y acción) y la cantidad de personas participantes. Se recomienda no destinar menos de 30-45 minutos.

Cantidad de personas: Si se realiza en formato plenario, se recomiendan grupos no superiores a 30 personas.

Materiales requeridos: Set de preguntas para la revisión, esquema con el ciclo, post it (en caso que se quiera dejar registro de las ideas principales en cada cuadrante).

No recomendado si el resultado del análisis tiene un propósito distinto al aprendizaje y la mejora, o si no hay tiempo suficiente para la reflexión.

A continuación, se ofrece un ejemplo de guión para la reflexión utilizando la **técnica de revisión activa**:

Participantes

Profesional del equipo de Apoyo Técnico Pedagógico del sostenedor (en adelante profesional ATP)

Equipo directivo y 2 representantes de los docentes de cada ciclo

Rol

Facilitador y líder de la actividad

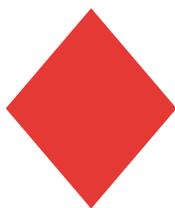
Invitados a revisar y reflexionar

Objeto de revisión

Reunión de reflexión pedagógica, liderada por el equipo directivo, que tuvo como objetivo el análisis de los resultados de aprendizaje de las últimas evaluaciones aplicadas

Etapa de Revisión

Descripción



Hechos (Facts)

El diamante es duro y sólido y representa los hechos, los "datos duros".



Emociones (Feelings)

El "corazón", representa tanto las emociones como las sensaciones intuitivas.

Invita al equipo directivo y docentes representantes a reconstruir la reunión de reflexión sobre resultados de aprendizaje tratando de identificar la secuencia de actividades que allí ocurrieron.

Las preguntas gatilladoras para este momento pueden ser: ¿qué ocurrió en la reunión?, ¿qué debió haber ocurrido?, ¿quién hizo qué?, ¿qué vimos?, ¿qué escuchamos?, ¿dónde y cuándo ocurrió?

El foco de esta etapa son los hechos, solicita describir lo que ocurrió objetivamente. Si bien, las percepciones e interpretaciones aparecen rápidamente, es muy interesante ver cómo se visibilizan las diferencias entre los actores, frente a un mismo hecho.

Se sugiere motivar la descripción de los hechos respetando un orden cronológico.

Es importante ser enfático en que en este momento aún no se están describiendo emociones, opiniones o descubrimientos, sino que se debe narrar lo más concretamente posible: "los docentes llegaron a la sala a las 17.10, 10 minutos más tarde de lo acordado; 2 personas del equipo directivo estaban en la puerta esperándolos; se sentaron en los puestos que suelen ocupar... etc."

Pueden aparecer interpretaciones o supuestos, y es interesante profundizar invitando a fundarlos, porque las personas suelen ver diferentes "caras del diamante".

Si dicen, por ejemplo: "Los profesores llegaron desmotivados" Se puede contrapreguntar: "¿Qué, en concreto, te hizo llegar a esa conclusión?" "Los profesores llegaron caminando lento y serios".

Esto ayuda a reconocer juicios personales e incluso a veces a resignificarlos. El llegar caminando lento y con expresión seria puede deberse al cansancio, preocupación, reflexión y no únicamente a desmotivación.

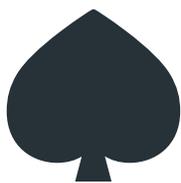
Motiva a los participantes a sintonizar con la experiencia y a compartir sus emociones personales, intuiciones y sensaciones. Algunas preguntas o consignas gatilladoras para esta etapa pueden ser: ¿cómo te sentiste en la reunión?, ¿cuáles fueron tus emociones predominantes?, ¿en qué momento?

Muchas declaraciones que implican expresiones como "siento que...", en realidad se relacionan con pensamientos u opiniones y no son el foco de esta etapa. Es importante que el líder invite sin juzgar, a conectar con el mundo emocional interno y hacer uso de vocabulario que represente aquello. Puede servir tener a mano algún listado de emociones que les ayuden a nombrar.

Ejemplo de tipo de declaraciones que se pueden esperar en esta etapa, por ejemplo: "Me sentí abrumado al inicio, porque muchos de los docentes no lograban ver que tenían parte de la responsabilidad de los resultados y le echaban la culpa a los estudiantes y a las familias" "Al final, sentí satisfacción, porque los docentes dijeron que les había servido la reunión para ver cosas que no habían visto desde los resultados de aprendizaje".

Etapa de Revisión

Descripción



Descubrimientos (Findings)

Las palas o picas se usan para excavar y para investigar.

Motiva a los participantes a descubrir por qué ocurrió lo que ocurrió en la reunión. Es momento para indagar, profundizar, "excavar" para dar con interpretaciones y juicios.

La gran pregunta acá podría ser: ¿Qué descubriste desde la reflexión realizada? ¿De qué te diste cuenta? Si estas preguntas abiertas no ayudan a la reflexión se pueden complementar con otras más guiadas, en este caso podrían ser: ¿qué descubriste escuchando a los docentes que habían tenido mejores resultados con los estudiantes?, ¿cómo conectas las prácticas de los docentes con los resultados y con la conciencia de responsabilización?, ¿qué viste respecto de los recursos disponibles en el sistema para mejorar los aprendizajes?, ¿por qué crees que a algunos de los profesores tienden a encontrar causas de los resultados fuera de su campo de acción?

Este momento de revisión está fuertemente vinculado con los 2 anteriores, ya que, son insumo central para fundar los descubrimientos.

Así como en los procesos agrícolas de preparación de la tierra, este es el momento de "picar" todo el terreno, pero es recomendable sondear hasta dónde hacerlo, teniendo conciencia del tiempo y energías disponibles en el equipo.

Afirmaciones como éstas, podrían ser propias de la reflexión en esta etapa de la revisión: "Me di cuenta de que las emociones son una variable central en el proceso de análisis de los datos. Si los docentes sienten que los están juzgando, tratarán de evitarlos o los desconocerán", "Descubrí que la forma en que presentamos los resultados no es la mejor, porque no permite ver el detalle del logro particular y con los datos globales se pueden tomar menos decisiones".



Futuro (Future):

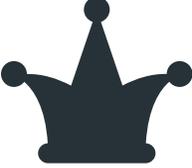
El trébol representa el crecimiento futuro y las posibilidades.

Anima a los participantes a ponerse en un escenario de futuro, sobre todo contemplando los descubrimientos realizados.

Algunas preguntas que pueden ayudar para este momento: ¿qué harían una próxima vez cuando reflexionen sobre resultados de aprendizaje?, ¿qué podrían cambiar/mejorar?, ¿qué posibilidades u oportunidades ven?, ¿qué cambiarían, dejarían de hacer o empezarían a hacer?

Si la revisión tiene un propósito de cambio de acción próxima y concreta, es muy importante que se genere un registro específico de esta etapa, porque puede conectar con un espacio concreto de planificación para la acción.

Afirmaciones como éstas se esperarían en esta etapa: "Para la próxima reunión de reflexión sobre resultados, creo que debemos preparar el ambiente físico y emocional para generar más confianza y la claridad de que los resultados son responsabilidad de todos y a la vez dependen de lo que cada uno puede o no puede hacer", "También mandaría los resultados con anticipación y desagregados para que cada uno tenga un tiempo de procesarlos antes de conocerlos".

Etapa de Revisión	Descripción
 <p data-bbox="175 436 412 470">Libertad (Freedom)</p>	<p data-bbox="509 275 1458 338"><i>Esta última "carta" (joker o bufón) es aquella que te invita como facilitador a tomar decisiones basados en el criterio, más allá de los modelos.</i></p> <p data-bbox="509 338 1458 464"><i>Se puede jugar en cada momento y representa que debes escuchar el factor humano, tomar en cuenta las contradicciones, desafiar los procedimientos, escuchar perspectivas nuevas y confiar en el propio criterio respecto de las necesidades del grupo en este proceso.</i></p>

¿Qué tipo de experiencias son posibles de revisar con esta herramienta?

Esta técnica es especialmente poderosa para revisar eventos o situaciones específicas, como la que vimos en el ejemplo. Para la revisión de procesos, donde el objeto de análisis sea una serie de eventos en una relación de complejidad, es posible que sea necesario descomponerlos en unidades más pequeñas y revisarlos en secuencias distintas.

Podrían ser objeto de reflexión, experiencias y acciones asociadas de los establecimientos, pero también la propia gestión interna del sostenedor. Por ejemplo: actividades del diseño de plan estratégico local, o PME, conformación y seguimiento de redes, acompañamiento en planes de desarrollo profesional, los procesos de revisión y rendición de cuentas, un incidente crítico en aula o en reunión de redes, una acción de toma de decisiones o de comunicación de un procedimiento a las escuelas, la presentación de la cuenta pública, el diagnóstico participativo para un plan comunal de convivencia escolar, etc.

Para finalizar: El punto de acupuntura

El desarrollo de capacidades para la revisión de la propia práctica, es parte del desafío profesionalizante del líder intermedio, pero que se comparte en todos los niveles del sistema. Si como líder intermedio, promueves y ejercitas -sostenidamente y a conciencia- una práctica como ésta con diferentes actores, en diferentes instancias, puedes estar ubicando la aguja precisa en el punto de acupuntura adecuado para el fortalecimiento en la capacidad reflexiva, de aprendizaje y mejora del sistema entero.

Y como la práctica hace al maestro, la invitación es a descubrir el valor de la herramienta, haciendo uso de ella, con la confianza de que puede ser una contribución silenciosa, pero altamente poderosa para los propósitos del sistema.

Referencias

Dewey, J. (1933). *How we think*. London: D.C. Heath Co.

Greenaway, R. (2002). The Art of Reviewing. *The Journal of the Institute of Training and Occupational Learning*, 3(1) 47-53.

Greenaway, R. (2015). Reviewing Skills Training. Recuperado desde <http://www.reviewing.co.uk/index.htm>

Dirección de Educación Pública (2018). *Bases para orientar a los Servicios Locales de Educación Pública en el Diseño de un Modelo de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico a los Establecimientos Educativos de su Dependencia*.

Ley 21.040 *Ley que crea el Sistema de Educación Pública*. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 24 de Noviembre 2017.

Real Academia Española (2014). Revisión. *En Diccionario de la Lengua Española* (23.a ed.). Recuperado desde <http://dle.rae.es/?id=WOhBQZa>



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl