



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Educación y Humanidades
Programa de Magíster en
Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos.

**Procesos de evaluación y desarrollo docente en colegios
particulares subvencionados de la comuna de Parral. Investigación
diagnóstica y propuesta de intervención desde el ámbito del trabajo
directivo y equipos de gestión.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN LIDERAZGO Y
GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTO EDUCACIONALES

Estudiantes :

Margarita Pérez Valenzuela

Marianela Silva Parra

Luis Gutiérrez Aguilera

Profesor Guía:

Dr. Francisco Cisterna Cabrera

CHILLAN CHILE 2015

INDICE

RESUMEN	01
INTRODUCCIÓN	02
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	03
1. Marco referencial	04
1.2 Desarrollo del Marco Teórico	04
1.2.1 Marco para la Buena Dirección	04
1.2.2 Gestión de Recursos	06
1.2.3 Gestión de Recursos Humanos	07
1.2.4 Evaluación Docente	12
1.2.5 Marco de la Buena Enseñanza	17
1.2.6 Desarrollo Profesional Docente	22
1.2.7 La Retroalimentación	24
1.2.8 Liderazgo	26
1.3 Conclusiones	27
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA	28
2. Antecedentes del Problema	29
2.1 Planteamiento del Problema	30
2.2 Justificación	31
2.3 Preguntas de Investigación	35
2.4 Hipótesis, Premisas y Supuestos	35
2.5 Objetivo General / Objetivo Especifico	36
2.6 Variables y dimensiones / Categorías y Subcategorías	36
2.6.1 Variable I Procedimiento de evaluación del personal docente	36
2.6.1.1 Dimensión Evaluación Docente	37
2.6.1.2 Dimensión Instrumentos de Evaluación Docente	37
2.6.2 Variable II Sistema de Retroalimentación sobre el desempeño docente	37
2.6.2.1 Dimensión Desempeño Docente	38
2.6.2.2 Dimensión Sistema de Retroalimentación	38
2.6.3 Variable III Procesos para el desarrollo profesional docente	38
2.6.3.1 Dimensión Proyecto Educativo Institucional	39

2.6.3.2 Dimensión Perfeccionamiento	39
2.6.3.3 Dimensión Promoción y Compensación	39
2.6.4 Variable IV Utilidad efectiva de los Sistema de Evaluación Docente	40
2.6.4.1 Dimensión Liderazgo Efectivo	40
2.6.4.2 Dimensión Gestión Recursos Humanos	40
2.7 Diseño Metodológico de la Investigación	41
2.7.1 Fundamentación del tipo investigativo	41
2.7.2 Explicitación de la Unidad de Estudio	42
2.7.3 Explicitación de los Sujetos de Estudio	42
2.7.4 Instrumento de recolección de la información	42
2.7.5 Tabla de Especificaciones de instrumentos	44
2.8 Presentación de los resultados	47
2.8.1 Presentación de tablas 3 y 4	48
2.8.2 Revisión documental	60
2.8.3 Encuesta de opinión	65
2.9 Triangulación de Resultados	81
2.9.1 Interpretación y conclusión de la investigación	83
2.9.2 Exposición de los aportes de la Investigación	87
2.9.3 Desafíos que surgen de la Investigación	88
CAPITULO III: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL TRABAJO DIRECTIVO Y LOS EQUIPOS DE GESTIÓN	90
3. Nombre de la Propuesta	91
3.1 Justificación	91
3.2 Focalización	93
3.3 Planteamiento del Problema	94
3.4 Objetivo de intervención	98
3.4.1 Objetivo General	98
3.4.2 Objetivo Especifico	98
3.5 Niveles de Logro	98
3.6 Declaración de las Estrategias	100

3.6.1 Plan de Acción	100
3.7 Desarrollo Propuesta	102
3.7.1 Pauta de Desarrollo de los aspectos Pedagógicos y Pautas de Auto evaluación Docente	102
3.7.2 Pauta de Desempeño de Responsabilidades Profesional	108
3.7.3 Pauta de Desempeño Administrativo Docente	110
3.7.4 Pauta de Evaluación de Desempeño Docente	111
3.8 Cronograma de Actividades de Evaluación Docente	112
3.8.1 La Inducción	112
3.8.2 La Observación de Clases	113
3.8.3 La Retroalimentación	114
3.8.4 El Monitoreo	116
3.8.5 La Auto-Evaluación	117
3.8.6 Evaluación Docente por parte del Alumnado	117
3.8.7 Concreción de Acuerdos	118
3.8.8 Entrevista de Resultados de Evaluación	118
3.9 Fase de Evaluación	118
3.9.1 Procedimiento e Instrumento para evaluar la intervención	120
3.9.2 Impacto de la Propuesta	120
3.9.3 Evaluación de Impacto	121
CAPITULO IV: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	122
4. Metodología	123
4.1 Fuente de validación	124
4.2 Presentación de los resultados	124
4.3 Conclusiones	132
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
5.1 Conclusiones	135
5.2 Recomendaciones	136
Bibliografía	137
Anexos	139

RESUMEN

Uno de los pilares fundamentales de la reforma educacional ha sido entregar una educación de calidad, para conseguir esto se han implementado diferentes medidas. Una de ellas es la evaluación docente aplicada a colegios municipales. Como grupo tesista del Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos, visualizamos la necesidad de diagnosticar y proponer un sistema de evaluación y desarrollo docente en establecimientos particulares subvencionados. Para esto se tomó una muestra de dos colegios, recogiendo la percepción que tienen de este proceso, qué tipo de evaluación aplican y para qué la utilizan. Una vez analizados los resultados se realiza una propuesta que busca contribuir al mejoramiento de los procesos de evaluación del profesional docente de establecimientos subvencionados desde el ámbito de los equipos directivos y de gestión, a través de una propuesta de criterios, procedimientos e instrumentos evaluativos que incorporen elementos fundamentales de la praxis pedagógica.

La propuesta plantea sistematizar la evaluación docente, enfatizando en la inducción para profesionales que recién se incorporan a la institución, observación de clases, retroalimentación, autoevaluación, monitoreo, evaluación a los docentes por parte del alumnado, concreción de acuerdos que se han tomado durante la retroalimentación, y por último la entrevista de los resultados de la evaluación.

La propuesta se validó a través de un focus group .

INTRODUCCIÓN

Las políticas educacionales chilenas actuales entregan nuevos lineamientos al rol del director y equipo directivo en los establecimientos educacionales (Marco para la Buena Dirección. 2004). Estas exigen desarrollar nuevas habilidades y competencias ya no solo en el área curricular sino también en sus capacidades de liderazgo, gestión del clima laboral, la convivencia y con gran relevancia la gestión de recursos. En el presente trabajo investigativo, se expone evidencia bibliográfica que nos permitirá comprender la importancia que juega la adecuada administración de recursos humanos al elaborar sistemas de evaluación y desarrollo docente eficientes desde los directores y sus equipos directivos de los establecimientos educacionales particulares subvencionados.

En primera instancia conoceremos la investigación y sus posteriores resultados que nos permiten describir cómo se llevan a cabo estos procesos de evaluación y desarrollo docente en estos establecimientos educacionales. A continuación, y a partir de los resultados obtenidos, conocer una propuesta que permitirá contribuir al proceso de evaluación y desarrollo a través de la entrega de criterios, procedimientos y una batería de instrumentos de evaluación que los directores y sus equipos directivos podrán implementar en sus establecimientos educativos, acompañados de un sistema de monitoreo eficiente que les permita retroalimentar a sus docentes durante todo el proceso de evaluación.

CAPITULO I
MARCO REFERENCIAL

1. Marco Teórico Referencial

1.1 Introducción (exposición de los fundamentos teóricos del proyecto)

Las políticas educacionales chilenas actuales entregan nuevos lineamientos al rol del director y equipo directivo en los establecimientos educacionales. Estas exigen desarrollar nuevas habilidades y competencias ya no solo en el área curricular sino también en sus capacidades de liderazgo, gestión del clima laboral, la convivencia y con gran relevancia la gestión de recursos.

En el presente marco teórico se expone evidencia bibliográfica que nos permitirá comprender la importancia que juega la adecuada administración de recursos humanos al elaborar sistemas de evaluación y desarrollo docente eficientes por los directores y equipos directivos de los establecimientos educacionales.

En primera instancia conoceremos los marcos regulatorios para la buena dirección y enseñanza, las características de la adecuada gestión de recursos humanos y como se ha desarrollado en nuestro país el tema de la evaluación docente tanto en colegios municipales como particulares subvencionados. Finalmente la revisión bibliográfica nos otorgará información acerca de cómo se implementan adecuados sistemas de desarrollo docente en los establecimientos en pro del cumplimiento de metas y el proyecto educativo de cada institución.

1.2 Desarrollo del marco teórico

1.2.1 Marco para la buena dirección

El Marco para la Buena Dirección (2005) es un instrumento de trabajo validado que tiene como objetivo guiar el quehacer educativo y orientar el liderazgo de los directores y equipos directivos de los establecimientos educacionales de nuestro país.

Este instrumento tiene como finalidad difundir los criterios para el adecuado desarrollo y mejoramiento del profesional y evaluación del desempeño de los directivos, a través de un conjunto de iniciativas de mejoramiento de la calidad en Chile. En el Marco para la Buena Dirección (2004, P.5) *“las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales contenidos en el cuerpo de la reforma*

a la ley de jornada escolar completa, Ley N° 19979, publicada en noviembre de 2004)". Esta propuesta recoge experiencias sobre los estándares que deben cumplir los directivos a nivel nacional e internacional e incorpora resultados de consultas realizadas al Colegio de Profesores y la Asociación Nacional de Directores.

El Marco para la Buena Dirección, instrumento en el cual se definen las competencias que presenta un director para desempeñar su trabajo de forma efectiva, se orienta directamente a la necesidad de profesionalizar y definir el rol del director, de tal manera de entregar las herramientas necesarias para convertirse en líderes de sus proyectos institucionales y liderar sus comunidades educativas, preocupados de obtener resultados educativos para todos sus alumnos y cumplir con el aseguramiento de la calidad de la educación.

Es así como la ley menciona en el Marco para la Buena Dirección (2005, P.7) "*que la función principal del director es conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento*". Este instrumento se presenta como una herramienta de apoyo para aquellos directivos en ejercicio de sus cargos, como para aquellos que manifiestan interés por desenvolverse en estas funciones y se encuentran en periodos de preparación para asumir cargos directivos; pudiendo extraer de este documento las competencias, actitudes y habilidades que se requieren poseer aquellos profesionales que pertenezcan a los equipos directivos tanto en colegios particulares subvencionados como municipales.

Finalmente es necesario resaltar que el perfil del director ha evolucionado considerablemente en el último tiempo desde la mirada de un rol netamente administrativo a un rol activo y versátil en el cual nos podemos encontrar con funciones tales como director pedagógico, mediador, motivador, gestor de recursos, del clima laboral y la convivencia escolar. Esta nueva mirada y funciones al rol de los directores y equipos directivos, son posibles de estructurar en cuatro grandes áreas o ámbitos de acción directiva:

- A. Liderazgo**, definido como la capacidad del director para orientar a los actores escolares al logro de las metas institucionales a través de su capacidad para direccionar y otorgar coherencia al proyecto educativo institucional.
- B. Gestión curricular**, es un ámbito de gran importancia debido a que orienta el fin principal de la educación, que es lograr asegurar el aprendizaje de todos los alumnos. Por lo tanto este ámbito se define desde la función del director para lograr la implementación y evaluación del currículo. A través de esta función es necesario que el director promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos para la implementación curricular en el aula.
- C. Gestión de recursos**, se refiere a la capacidad del director para obtener, distribuir y articular los recursos humanos, financieros y materiales para el logro de las metas y el desarrollo de las instituciones educativas.
- D. Gestión del clima institucional y convivencia**, a través de este ámbito se pretende potenciar la capacidad del director para generar climas favorables que promuevan el logro de aprendizajes de sus alumnos y las metas institucionales.

1.2.2 Gestión de recursos.

En Marco para la Buena Dirección (2005, P. 11), se menciona que la "gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo"

En este ámbito los criterios de desempeño se relacionan específicamente con la capacidad del director y equipo directivo para implementar estrategias que promuevan el mejoramiento del recurso humano en ambientes propicios de trabajo y a través de la generación de un trabajo colaborativo entre sus participantes.

Los criterios que dan cuenta sobre este ámbito son:

- *El director y equipo directivo administran los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.*
- *El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientadas a la consecución de los resultados educativos e institucionales.*
- *El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.*
- *El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento. (MBD pag 13).*

1.2.3 Gestión de recursos humanos

Antecedentes generales de la gestión de recursos humanos en los establecimientos educacionales.

Este ámbito de desarrollo del Marco para la Buena Enseñanza ha cobrado gran importancia entre las capacidades que debe potenciar el director y sus equipos directivos, no obstante es un tema con grandes obstáculos aun para su desarrollo y desafíos por cumplir en los equipos directivos de los establecimientos educacionales.

Es indudable que el Estado ha invertido un alto porcentaje de sus recursos, específicamente en el de tipo humano, con el objetivo de mejorar la educación en nuestro país y asegurar la calidad de esta para todos los alumnos y alumnas de Chile. Entendiendo el recurso humano según Gomez-Llera (1998), citado por Celiz (2011, P. 3) como *“el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución”*.

No obstante las competencias que presentan los equipos de gestión en esta área son aún muy deficientes. Aun cuando la Ley de Subvención Preferencial escolar vino a inyectar de recursos a los establecimientos educacionales; tanto los departamentos de educación, como corporaciones y establecimientos particulares subvencionados, aun no cuentan con políticas institucionales de gestión del recursos

humanos, encontrándonos en la mayoría de estas instituciones, solo con personal contratado como administradores financieros quienes solo cumplen funciones relacionadas con el pago de honorarios o funciones administrativas, debido a la falta de experiencia y competencias para la adecuada gestión de este recurso. De hecho, es posible constatar en la mayoría de estas instituciones la escasa o nula autonomía que los directores y equipos directivos cuentan para gestionar sus recursos y optimizarlos en función de sus metas, obteniéndose un doble trabajo en cuanto a lo realizado por los directores a nivel técnico pedagógico y el que se realiza en cuanto a la gestión de recursos que normalmente no se encuentra en manos de los equipos directivos, lo que puede influir negativamente en los resultados de sus instituciones. Es indudable además que los docentes chilenos presentan precarias condiciones laborales debido a que no cuentan con salarios que se ajusten a su trabajo, sus contratos normalmente son realizados por 32 horas, lo que no les permite tener horarios completos y por lo tanto muchos docentes deben trabajar en más de una institución para completar su carga horaria. Además sólo un mínimo porcentaje de sus horas de contrato, corresponde a instancias para la planificación de su trabajo, lo que no les permite mejorar su desempeño docente. (Texto Lo Aprendí en la Escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?. 2014)

Algunas atribuciones del director en la gestión de recursos humanos

- Autonomía en la gestión de recursos humanos. El director del establecimiento educacional debe contar con la capacidad para realizar una eficiente gestión educativa, definida por Raczynski (2009, P.39) citado en Celis (2011, P. 5) como la *“capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponible para elevar el aprendizaje de los alumnos”*. Dentro de las capacidades con las cuales debe contar el director se encuentra su capacidad para generar estrategias para atraer, seleccionar, contratar y retener a sus buenos profesionales y así mejorar el desempeño de sus establecimientos. Además, es imprescindible que cuenten con mecanismos de evaluación y desarrollo de su personal docente.

- Evaluar el desempeño de los docentes. Actualmente sólo los establecimientos municipales cuentan con sistemas validados de evaluación docente (Revista iberoamericana, La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno. 2008), implementado de forma obligatoria en los profesionales que se encuentran contratados en estas dependencias. No obstante, es relevante que los colegios a través de sus directores y equipos directivos tengan las competencias para generar sistemas eficaces de evaluación construidos en base a el marco de la buena enseñanza, que considere la observación de clases, la evaluación formativa y las instancias necesarias de retroalimentación y apoyo al desarrollo de su personal docente y asistente de la educación.

Gestión de recursos humanos por competencias:

La gestión por competencias es definida por Celiz (2011. P 10) como la capacidad para la adecuada *“gestión de personas que agregue valor a las instituciones a través del mejor desempeño de sus profesionales”*.

Este nuevo tema aún puede sonar muy difícil para muchas instituciones en los cuales aún sus modelos de gestión no incorporan la gestión del recurso humano y sólo reducen este trabajo a temas administrativos, por lo tanto es clara la necesidad de que sus directores y equipos directivos incorporen dentro de sus prácticas esta área, de tal manera que cuenten con las capacidades para movilizar a todas sus unidades educativas en pro del P.E.I., por lo tanto, que su trabajo sea alineado en función de la misión y visión de las instituciones y de esta manera lograr que todos los integrantes de la comunidad educativa trabajen por el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

En la Gestión de Recursos Humanos por competencia se considera a este tema como un proceso que tiene su inicio en los procesos de reclutamiento del personal hasta el retiro y/o desvinculación del establecimiento. Es debido a esto, que los directores, equipos directivos y toda la unidad educativa deben definir claramente *“cuáles son los perfiles que debe presentar su personal”*, elaborado a partir de las competencias que surgen de las necesidades de las organizaciones, el tipo de

proyecto educativo y las metas institucionales que permitirán a las instituciones el logro del éxito.

Es así como Fundación Chile, en su documento Gestión de Recursos Humanos en la escuela un desafío permanente, mencionan algunos procesos relevantes que se desprenden de la adecuada gestión de recursos.

- **Reclutamiento**, selección e inducción según Alles (2006) es citado por Celis (2011, P.12) como “*el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a los mejores candidatos para seleccionar al que mejor cubre el perfil del cargo*”. Este proceso se inicia con la elaboración del perfil del profesional a contratar, la publicación para contactar a los mejores candidatos al puesto y recepción de la documentación de los postulantes; posteriormente se procederá a la realización de entrevistas, evaluaciones psicológicas, de conocimientos, etc., para luego seleccionar y así contratar al personal que cumpla con el perfil del cargo.

En este proceso de reclutamiento es de gran importancia la adecuada comunicación entre la parte empleadora y el nuevo colaborador que se incorporará a la institución, además de una clara declaración de las expectativas de ambas partes. Además, es necesario desarrollar mecanismos de inducción donde la institución debe generar las condiciones para transmitir el Proyecto Educativo Institucional, algunas consideraciones sobre el entorno organizacional y las responsabilidades a cumplir por el nuevo contratado.

- **Evaluación de competencias**, Evaluar competencias es evaluar procesos en la resolución de situaciones problema. (Zabala, 2007, p. 193). La evaluación es el estímulo más importante para el aprendizaje (...) Un enfoque basado en competencias asume que puede establecerse estándares educacionales y que la mayoría de los estudiantes pueden alcanzarlos, que diferentes desempeños pueden reflejar los mismos estándares, y que los evaluadores pueden elaborar juicios consistentes sobre estos desempeños. (McDonald. 2000. p. 42).

Toda institución debe elaborar sus perfiles profesionales en los cuales se establecen los estándares que deben cumplir en su desempeño el trabajador. Como consecuencia de la necesidad de conocer y formarse juicios sobre nivel de cumplimiento, se realizan los procesos de evaluación por competencias. Es así como el principal objetivo de la evaluación para Irigoien y Vargas (2002) citado por Celis (2011, P. 14) “es *identificar las áreas descendidas para desarrollarlas*”. Esta evaluación es un proceso dinámico, ya que involucra en una primera instancia que el docente conozca con anterioridad los elementos que serán consideradas en esta y se realiza a través de la recogida de información variada desde diversas fuentes relacionada con su trabajo en el aula, el impacto de su trabajo en el desempeño de sus alumnos y su desarrollo profesional. Como consecuencia de estas evaluaciones, los establecimientos educacionales a través de sus procesos de gestión de recursos liderados por sus directores y equipos directivos, generan las instancias de retroalimentación, capacitación, planificación e implementación de planes de desarrollo profesional.

- **Perfeccionamiento Docente**, como consecuencia de los resultados de la evaluación por competencias, los trabajadores son asignados a un nivel de aptitudes. El perfeccionamiento docente o desarrollo de competencias permitirá a los directores y equipos directivos implementar estrategias, acciones o actividades que permitan mejorar el desempeño de sus trabajadores o pasar de un cierto nivel de competencia a otro superior.

Entre las actividades de perfeccionamiento docente podemos mencionar: la capacitación, planificación de carrera, desarrollo profesional, asignación de incentivos, entre otros. *El perfeccionamiento docente en Chile (1990-2007): ¿Estado versus mercado?*, *Revista Brasileira de Educação v. 13 n. 39 set./dez. 2008*

Es así como podemos concluir que la gestión de recursos y específicamente la de recursos humanos cobra una especial relevancia al ser considerada como una de las competencias necesarias que debe poseer el director y su equipo directivo al liderar las instituciones educativas actuales.

“Gestionar los recursos humanos en la escuela es lograr que muchos factores, desde la infraestructura, el estilo de liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, los procesos evaluativos, la capacitación, el desarrollo del itinerario de carrera y todo el ciclo de la gestión de personas, confluya para que los profesores desarrollen identidad con la escuela, encuentren sentido en su trabajo, se sientan motivados para lograr que todos sus alumnos aprendan, sientan satisfacción personal con sus logros profesionales y también reciban el reconocimiento de pares, directivos, estudiantes y apoderados”.
Celis (2011, P 19).

1.2.4 Evaluación Docente

En nuestro país esta implementada una Evaluación Docente, la cual está enfocada exclusivamente hacia los profesores pertenecientes a las dependencias municipales. Esta evaluación se realiza desde el año 2003, y a la fecha ya se han evaluado más de 10.000 docentes. Esta nace como una necesidad para mejorar la calidad de la educación en Chile, acuerdo tripartita entre el Ministerio de Educación, Colegio de Profesores y la Asociación de Municipales de Chile. Posteriormente este acuerdo se plasmó en las leyes 19.933 (2004) y 19.961 (2004).

Esta evaluación se realiza bajo los criterios del Marco para la Buena Enseñanza (2003), de donde se extraen los niveles de logros que podrían alcanzar los docentes evaluados y tiene un carácter formativo. Estos se organizan en cuatro dominios: *planificación y preparación de la enseñanza; creación de ambiente propicios para el aprendizaje; la enseñanza propiamente tal y la evaluación; reflexión sobre la propia práctica docente y las tareas y responsabilidades profesionales.*

Para que esta evaluación pueda realizarse, intervienen otras entidades, como los son: los municipios, el jefe del DAEM, Ministerio de Educación (área de acreditación y evaluación docente CPEIP), comité técnico asesor y la asesoría técnica independiente MINEDUC

En esta evaluación se recogen una serie de evidencias de desempeño dentro de estas están:

- Pauta de evaluación, el docente autoevalúa su desempeño. señala las condiciones en que se desempeña la labor educativa.
- Entrevista de un par evaluador, entrevista basada en los dominios y criterios del Marco de la Buena Enseñanza.
- Informes de referencias de terceros, docentes directivos Director y Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica del establecimiento elaboran un informe, en base a una pauta estructurada, considerando los aspectos relevantes de desempeño que deben tenerse en cuenta para la evaluación del desempeño del docente.
- Elaboración de un Portafolio , instrumento de evaluación que permite mostrar evidencias del trabajo que realiza como docente, el cual está compuesto por dos módulos:
 - Diseño e implementación de una unidad de aprendizaje de ocho horas pedagógicas de trabajo, considerando la evaluación de término y una reflexión sobre el quehacer docente.
 - Clase filmada, consiste grabar un video de una clase de 40 minutos, una ficha descriptiva de la misma y fotocopia de los recursos empleados si corresponde. La grabación se hará con un camarógrafo acreditado que debe concordar con el director del establecimiento, día y hora de la grabación.

El responsable técnico y financiero del proceso de evaluación docente es el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio de Educación.

Una vez rendida dicha evaluación se da a conocer el nivel de desempeño obtenido por el docente, el cual puede ser:

- **Destacado:** desempeño profesional que sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado.
- **Competente:** desempeño profesional adecuado en el indicador evaluado. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente.
- **Básico:** desempeño profesional que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, pero con cierta irregularidad.
- **Insatisfactorio:** desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente.

El docente que es evaluado como destacado y competente puede optar a una asignación tanto económica como de reconocimiento público. En cambio, aquel que obtenga una calificación de nivel básico o insatisfactorio dispondrá de planes específicos de mejoramiento, los cuales son gratuitos.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) recientemente evaluó nuestro sistema de evaluación docente, concluyendo que este sistema es el mejor de Latinoamérica y que entre los profesores existe ya una cultura de la evaluación (2008). Pero como contra muestra se señala que la evaluación docente aplicada en nuestro país, según últimos estudios y análisis, ha sido efectiva en determinar las buenas prácticas en el aula, pero no logra identificar a los docentes que consiguen que sus alumnos aprendan.

Con respecto a los establecimientos educacionales particulares subvencionados, no están obligados a realizar esta evaluación, ellos tienen la libertad de crear sus propias pautas de evaluación la cual voluntariamente pueden validarlas frente a la Agencia de la Calidad según la ley 20.529 del año 2011.

No existe evidencia de la validez (si se enfocan en el Marco de la Buena Enseñanza), de la retroalimentación (canales de comunicación efectivas), ni del uso de los resultados que se obtiene de estas evaluaciones (toma de decisiones frente a los resultados obtenidos por los docentes). (Assaél, J., Pavez, J., 2008)

Evaluación por competencia:

La evaluación es un proceso de medición, acompañamiento y ajuste permanente del proceso docente educativo. Según Pérez Juste (1995, P. 71-106) evaluación es el *“Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa”*.

La evaluación es un proceso que presenta ciertas fases entre ellas está la planificación que es la obtención de la información, formulación de juicios de valor y la toma de decisiones.

Esta debe ser continua, ya que permitirá tomar decisiones de mejoras en el momento adecuado y no realizarlas a largo tiempo, lo que provocaría lagunas de información. Esta debe ser a la vez sistemática, planificada y desarrollada en base a normas y procedimientos, lo cual le da credibilidad y sustento. Tiene que contar con los criterios previamente establecidos, por lo que es necesario tener definidos los objetivos. Deberá ser flexible, en el sentido de estar vinculados con distintos aspectos de la enseñanza. Recurrente y constante para perfeccionar el proceso. Debe estar Integrada en el currículo. Decisoria, en cuanto que la obtención y el tratamiento de la información, con la cual se puedan tomar determinaciones y apoyo a los docentes. Formativa, este es uno de los objetivos de la evaluación, debido a que busca la mejora de los procesos. Técnica, debido a que los instrumentos construidos deben ser analizados y constatados. Como se menciona en la página: http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/90/cd_09/cursofor/cap_4/cap4a.htm 09 sept. de 2014.

La evaluación presenta las siguientes funciones, diagnosticar, donde se señalan sus aciertos y desaciertos, de modo que al director o cuerpo directivo tome las medidas remediales; instructiva, proceso donde se señalan los indicadores del desempeño docente; educativa, en este momento se realiza la retroalimentación del proceso de evaluación por parte del director y UTP; y por último la del perfeccionamiento, en ella se realiza una autoevaluación.

Dentro de lo ya mencionado cabe señalar la autoevaluación, la cual clarifica las acciones más representativas y a la vez determina los criterios de logro mediante los cuales se calificará el nivel conseguido en el conjunto de las competencias, lo que quiere decir que cada docente determinará qué conocimiento de la competencia alcanzó, con qué calidad lo desempeñó y qué compromiso asumió en la aplicación de éstas para comprobar si se lograron en cada acto didáctico. Como se menciona en la página: <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179420770002.pdf>, consultado el 09 sept. de 2014

En cuanto a las competencias, se entienden como el conjunto de recursos - conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan los profesores para resolver de forma satisfactoria las situaciones a las que se enfrentan en su quehacer profesional.

Ahondando en competencia encontramos distintas definiciones:

- Una competencia es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto se puede observar a través del comportamiento.
- La competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas.
- La competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes.

En el marco de estas definiciones se establecen dos tipos de competencias, la primera son las funcionales que tienen que ver con el conocimiento, habilidad, destreza, actitud y comprensión que debe ser movilizada para lograr los objetivos que la ocupación persigue. Tiene relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación. Dentro de este tipo de competencia se observan los distintos tipos de desempeño (básico, competente y destacado). La segunda competencia es la conductual es aquello que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua, son aquellas que se requieren para poder llevar adelante la estrategia de la organización y por tanto son transversales. Cabe destacar que es muy difícil sostener que las competencias docentes puedan ser las mismas para todas las instituciones escolares debido al Proyecto Institucional, al sello y al carisma que cada uno quiera resaltar.

La evaluación por competencia busca determinar el grado de efectividad que posee el docente dentro del aula, sus capacidades, sus habilidades, todo enmarcado dentro de criterios establecidos por el director o cuerpo directivo, quienes toman como base los principios de la evaluación, los dominios y criterios presente en el Marco de la Buena Enseñanza (2003).

Asignación de Excelencia Pedagógica:

Es un proceso de evaluación docente de carácter voluntario destinado a docentes que se desempeñan en el sector municipal o particular subvencionado, que realizan al menos 20 horas aula. Este incentivo se ejecuta a partir del año 2002 y busca reconocer el mérito profesional de los docentes, para ello deben evidenciar sus

conocimientos, habilidades y competencias a través del desarrollo de un portafolio donde se plasma una planificación, una clase filmada, y una evaluación, además deben rendir una prueba escrita, al aprobar esta evaluación obtienen el equivalente a un décimo tercer sueldo por un periodo de cuatro años.

Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los establecimientos Educativos (SNED):

Es un sistema de incentivo colectivo que mide los resultados de los establecimientos cada dos años y toma como referentes los resultados obtenidos en el *SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación), Sistema de Pago e Inspección de Subvenciones, información de procesos estadísticos, como: matrícula, idoneidad docente, rendimiento, Ficha SNED y encuesta SNED (Fuente: sitio www.sned.mineduc.cl) 31 de Agosto de 2014.*

Al adjudicarse este beneficio, los establecimientos reciben por un periodo de dos años recursos adicionales los cuales son repartidos entre directivos, docentes y asistentes de la educación ya que se considera que no sólo los docentes son los responsables del mejoramiento.

1.2.5 Marco para la Buena Enseñanza:

El sistema de evaluación docente se gestó entre los años 1998 y 2005 , como resultado del trabajo realizado por una triada formada por el Ministerio de Educación, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Colegio de Profesores.

Dada una antigua disputa entre las municipalidades y el magisterio por el tipo de evaluación que las primeras realizaban a los docentes, la que se sustentaba legalmente en lo estipulado en la ley promulgada en 1991 con carácter de Estatuto Docente, la cual se caracterizaba por ser de carácter punitiva y arbitraria, es que en 1998 el magisterio tras haber realizado un congreso nacional, decide hacer una propuesta a nivel pedagógico y profesional al MINEDUC considerando la implementación de una evaluación docente formativa, negocian con el Ministerio de Educación logrando derogar la antigua ley de evaluación docente creando una mesa

tripartita de trabajo con estos, manteniendo un proceso de información y consulta a las bases en forma permanente.

Logran acuerdos en elementos centrales tales como: que la evaluación sería de carácter formativo, reconocen la necesidad de formular estándares para determinar niveles de desempeño y que el proceso evaluativo debiera estar en manos de CPEIP entre otros. De la comisión de “Estándares” nace lo que hoy conocemos como “Marco para la Buena Enseñanza” (2003).

El MBE tiene como finalidad orientar a los docentes a ser más efectivos, enfocando sus bríos al mejoramiento de la calidad de la educación, para esto deben evaluar y potenciar su desempeño. Es allí donde se establecen los criterios para un buen desempeño docente, los que se organizan en cuatro dominios con sus respectivos criterios e indicadores.

El diseño de los criterios muestra los elementos específicos en los que deben centrarse los profesores. El hilo conductor o unificador que recorre todo el marco consiste en involucrar a todos los alumnos en el aprendizaje de contenidos importantes. Todos los criterios del Marco están orientados a servir a este propósito básico.

Tres son las preguntas básicas que recorren el conjunto del Marco:

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario saber hacer? y

¿Cuán bien se debe hacer? o ¿cuán bien se está haciendo? (Fuente MBE, 2003)

El MBE da a conocer todas las tareas que debe realizar el docente en su diario quehacer para contribuir al fin último que es el éxito de sus estudiantes.

El Marco para la Buena Enseñanza está organizado en cuatro dominios los cuales representan el ciclo vital del proceso Enseñanza – Aprendizaje.

Los dominios son.....

DOMINIO A: PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA.

Los criterios de este dominio se refieren, tanto a la disciplina que enseña el profesor o profesora, como a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza, en la perspectiva de comprometer a todos sus estudiantes con los aprendizajes, dentro de las particularidades específicas del contexto en que dicho proceso ocurre. Especial relevancia adquiere el dominio del profesor/a del marco curricular nacional; es decir, de los objetivos de aprendizaje y contenidos definidos por dicho marco, entendidos como los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que sus alumnos y alumnas requieren alcanzar para desenvolverse en la sociedad actual. En tal sentido, el profesor/a debe poseer un profundo conocimiento y comprensión de las disciplinas que enseña y de los conocimientos, competencias y herramientas pedagógicas que faciliten una adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje... (MBE, Mineduc, 2003 pág. 8)

El docente, basándose en sus competencias pedagógicas, en el conocimiento de sus alumnos y en el dominio de los contenidos que enseña, diseña, selecciona y organiza estrategias de enseñanza que otorgan sentido a los contenidos presentados; y, estrategias de evaluación que permitan apreciar el logro de los aprendizajes de los alumnos y retroalimentar sus propias prácticas. De este modo, los desempeños de un docente respecto a este dominio, se demuestran principalmente a través de las planificaciones y en los efectos de éstas, en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula. (MBE, Mineduc, 2003 pág. 9)

El docente debe dominar los siguientes criterios en esta dimensión:

- Domina los contenidos de las disciplinas que enseña y el marco curricular nacional.
- Conoce las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.
- Domina la didáctica de las disciplinas que enseña.
- Organiza los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.

- Las estrategias de evaluación son coherentes con los objetivos de aprendizaje, la disciplina que enseña, el marco curricular nacional y permite a todos los alumnos demostrar lo aprendido. (MBE, Mineduc, 2003 pág. 11)

DOMINIO B: CREACIÓN DE UN AMBIENTE PROPICIO PARA EL APRENDIZAJE.

Este dominio se refiere al entorno del aprendizaje en su sentido más amplio; es decir al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este dominio adquiere relevancia, en cuanto se sabe que la calidad de los aprendizajes de los alumnos depende en gran medida de los componentes sociales, afectivos y materiales del aprendizaje.

Las expectativas del profesor/a sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos adquieren especial importancia, así como su tendencia a destacar y apoyarse en sus fortalezas, más que en sus debilidades, considerando y valorizando sus características, intereses y preocupaciones particulares y su potencial intelectual y humano.

Dentro de este dominio, se destaca el carácter de las interacciones que ocurren en el aula, tanto entre docentes y estudiantes, como de los alumnos entre sí. Los aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas y cuando se establecen y mantienen normas constructivas de comportamiento. También contribuye en este sentido la creación de un espacio de aprendizaje organizado y enriquecido, que invite a indagar, a compartir y a aprender.

Las habilidades involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la existencia de un ambiente estimulante y un profundo compromiso del profesor con los aprendizajes y el desarrollo de sus estudiantes. (MBE, Mineduc, 2003 pág. 9)

Los criterios para esta dimensión son:

- Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.
- Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos..
- Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.

- Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes. (MBE, Mineduc, 2003 pág. 11)

DOMINIO C: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE TODOS LOS ESTUDIANTES.

En este dominio se ponen en juego todos los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el compromiso real de los alumnos/as con sus aprendizajes. Su importancia radica en el hecho de que los criterios que lo componen apuntan a la misión primaria de la escuela: generar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes.

Especial relevancia adquieren en este ámbito las habilidades del profesor para organizar situaciones interesantes y productivas que aprovechen el tiempo para el aprendizaje en forma efectiva y favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes. Al mismo tiempo, estas situaciones deben considerar los saberes e intereses de los estudiantes y proporcionarles recursos adecuados y apoyos pertinentes. Para lograr que los alumnos participen activamente en las actividades de la clase se requiere también que el profesor se involucre como persona y explicita y comparte con los estudiantes los objetivos de aprendizaje y los procedimientos que se pondrán en juego.

Dentro de este dominio también se destaca la necesidad de que el profesor monitoree en forma permanente los aprendizajes, con el fin de retroalimentar sus propias prácticas, ajustándolas a las necesidades detectadas en sus alumnos. (MBE, mineduc, 2003 pág. 9 y 10)

Los criterios para esta dimensión son:

- Comunica en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.
- Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.
- El contenido de la clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.
- Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza.

- Promueve el desarrollo del pensamiento.
- Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.

DOMINIO D: RESPONSABILIDADES PROFESIONALES.

Los elementos que componen este dominio están asociados a las responsabilidades profesionales del profesor en cuanto su principal propósito y compromiso es contribuir a que todos los alumnos aprendan. Para ello, él docente:

- ✓ reflexiona consciente y sistemáticamente sobre su práctica y la reformula, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes.
- ✓ Tomar conciencia sobre las propias necesidades de aprendizaje.
- ✓ Su compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación, incluyendo la relación con su profesión y con sus pares
- ✓ El compromiso del profesor con el aprendizaje de todos sus alumnos implica: evaluar sus procesos de aprendizaje con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades, ayudarlos a superarlas y considerar el efecto que ejercen sus propias estrategias de trabajo en los logros de los estudiantes. Formar parte constructiva del entorno donde se trabaja, compartir y aprender de sus colegas y con ellos; relacionarse con las familias de los alumnos y otros miembros de la comunidad.
- ✓ Sentirse un aprendiz permanente y un integrante del sistema nacional de educación. . (MBE, Mineduc, 2003 pág. 10)

Los Criterios de esta dimensión son:

- El profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica.
- Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.
- Asume responsabilidades en la orientación de sus alumnos.
- Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.
- Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes. (MBE, Mineduc, 2003 pág. 11)

1.2.6 Desarrollo profesional docente

Las políticas educacionales chilenas han puesto todos sus esfuerzos en lograr que todos los alumnos y alumnas del país reciban una educación de calidad, proceso en el cual influyen innumerables factores desde la gestión escolar, los recursos, la familia, entre otros (MBE, 2003; MBD, 2005). No obstante no podemos olvidar que uno de los factores más influyentes es el de los docentes, profesionales encargados de entregar ese proceso de enseñanza de calidad para lograr aprendizajes.

No es raro escuchar que innumerables políticas educacionales apuntan a los docentes considerando acciones que apuntan a su formación inicial, la acreditación y certificación de las instituciones formadoras de docentes, las condiciones laborales, la capacitación y el desarrollo continuo de su formación.

Sin embargo, tal cual como es referido en el estudio “lo aprendí en la escuela”(20014), estudio que da continuidad a la temática de las escuelas efectivas, *“las condiciones laborales de los maestros en Chile son deficientes. Los docentes chilenos son los profesionales peor pagados; en promedio, son contratados por 32 horas semanales, bastante menos que las 44 horas correspondientes a una jornada completa; y tres cuartos del tiempo de contrato corresponde a la realización de clases, mientras las funciones de planificación, preparación de clases y materiales, evaluación, capacitación y otras deben acomodarse al restante 25%”*. Bellei, Valenzuela, Vanni, Contreras (2014, P.69-70).

No obstante, los docentes requieren de espacios para su desarrollo profesional docente, las altas demandas de la educación actual, la necesidad de actualizarse en el conocimiento constantemente, la heterogeneidad de sus alumnos, las innovaciones tecnológicas exigen que tanto las políticas educacionales del país como la gestión de los sostenedores, directores y equipos directivos generen las oportunidades para el desarrollo docente de sus profesionales.

Entenderemos como desarrollo profesional docente a una variedad de instancias formales e informales que ayudan a un profesor a aprender nuevas prácticas pedagógicas, junto con desarrollar una nueva comprensión acerca de su profesión, su práctica y el contexto en el cuál se desempeña. Revista de la escuela de

psicología facultad de filosofía y educación pontificia universidad católica de valparaíso vol. II / 2003

Para que exista un desarrollo profesional docente, las instituciones educativas deben contar con una cultura dinámica que promueva como objetivo primordial de sus prácticas el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que entrega a sus alumnos. Además para que existan eficaces planes de desarrollo profesional docente deben existir las condiciones necesarias entregadas por las políticas educacionales del país, los sostenedores y directores que aporten a la entrega de planes de desarrollo coherentes con las necesidades de la educación actual en cuento al desarrollo de sus docentes, sin perder el foco del aprendizaje de todos sus alumnos. Además de otorgar los recursos en cuanto al tiempo y oportunidades para acceder a los planes de desarrollo ya sean en capacitaciones externas o dentro de sus mismas instituciones con sus pares docentes.

En general las actividades que las instituciones educativas pueden realizar para el desarrollo de sus profesionales se refieren a:

- **Capacitación:** *“aprendizaje focalizado en el trabajo futuro de la persona, entendiendo como trabajo futuro a un nuevo cargo o un cambio que se puede experimentar en el mismo cargo en lo sucesivo. Se orienta a la expansión de la capacidad de desempeño” (Gestión de Recursos). Pág. 15.*

La capacitación de los docentes es un recurso muy útil para el logro de los objetivos de aprendizaje de los alumnos. En el último tiempo esta ha ampliado al desarrollo no sólo de conocimientos sino también de habilidades. Es así como el impacto de la capacitación es posible de ser evaluado cuando los docentes logran transferir sus nuevos conocimientos y habilidades a sus prácticas docentes, que estos cambios además sean permanentes en el tiempo, pero que finalmente contribuyan con el fin de la educación que es el logro del proceso de enseñanza aprendizaje.

- **Planificación de carrera:** Como resultado de la evaluación docente en los establecimientos es posible distinguir distintas habilidades y competencias en sus profesionales. Los equipos directivos deben poseer las capacidades para otorgar

a estos docentes las instancias de capacitación que les permitan ampliar sus campos de conocimientos o adquirir nuevas competencias relacionadas con cargos no sólo a nivel directivo, sino también con responsabilidades dentro de sus establecimientos relacionadas con el trabajo con sus pares docentes o la especialización en alguna área específica del currículo.

- Asignación de incentivos, esta área se relaciona específicamente con la gestión de recursos y apunta a políticas de los establecimientos educacionales de retribución al desempeño de los docentes. No obstante, estos incentivos no sólo se relacionan con conceptos económicos, es necesario mencionar también que para los docentes las posibilidades de obtener pasantías, reconocimientos públicos o asignación de nuevas responsabilidades en sus establecimientos, también son estrategias que permiten valorar el trabajo de los profesionales.

1.2.7 La retroalimentación

Como ya se ha expuesto, la evaluación es un proceso de medición, acompañamiento y ajuste permanente del proceso docente educativo, donde se pretende determinar el grado de eficacia del trabajo docente en sus diferentes dimensiones según el MBD. En este proceso de evaluación, la retroalimentación que entenderemos como un sistema de control que incentiva a generar el cambio o corrección a base de una información recibida, esta retroalimentación puede ser constructiva, es decir, busca destacar las oportunidades y las estrategias para mejorar el procedimiento o bien la retroalimentación apreciativa que busca destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla e incentivarla, esto influye positivamente en la satisfacción hacia su trabajo y los motiva a realizar cambios positivos en su práctica profesional.

Para fortalecer el concepto podemos establecer lo siguiente (Patricia Ávila Luna (2009)

(texto La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación, Patricia Ávila Luna (2009))

- Es una descripción de hechos y de percepciones y sentimientos.
- Es una manera de ayudar y ser corresponsable.

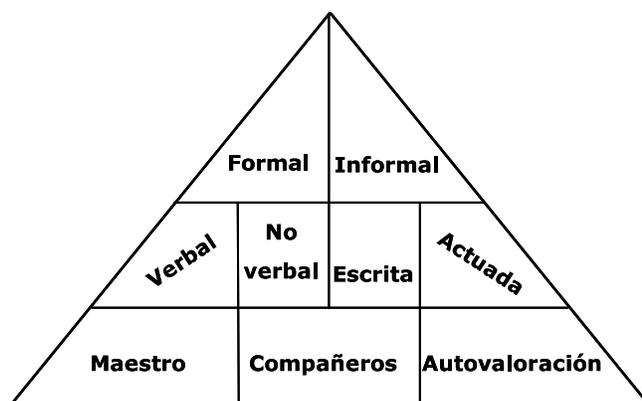
- Es un proceso natural que se da en diferentes contextos de la vida.
- Es específica y concreta.
- Es un proceso de diálogo continuo que se dirige a comportamientos que se pueden cambiar.
- Se dirige la persona utilizando su nombre.

Al leer y analizar lo anterior podemos determinar que para poder dar una retroalimentación, existen varios criterios, los cuales deben estar presente para que ésta sea constructiva: ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara. De esta manera la mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y deseada, cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro.

Existen distintos tipos de retroalimentación, según Daniel Wilson (2002) pueden ser formal e informal, al observar la pirámide construida por él, donde se observan canales como docentes, compañeros (colegas), de manera verbal, no verbal, escrita o actuada, llegando a la cúspide de la pirámide donde se observa lo formal o informal.

La Retroalimentación a través de la Pirámide

Por Daniel Wilson



De acuerdo a lo analizado la retroalimentación puede ir dirigida:

- *Para quien la recibe*: la capacidad de reforzar una actitud abierta y reflexiva que permita lograr cambios significativos en beneficio personal, profesional y empresarial.
- *Para quien la da*: el aprendizaje de adquirir habilidades para comunicar con cuidado, sutileza, sentido de utilidad y claridad en la intención congruente con lo que desea expresar.

Con respecto a este último punto es necesario destacar la importancia de la comunicación efectiva que debe existir entre ambas partes, aunque en este caso, el director o cuerpo directivo debe dar la información de manera clara, oportuna y pertinente. Frente a esto el MINEDUC orienta a los directivos a como llevar a cabo una correcta entrevista de retroalimentación señalando:

- a) Mostrar a el/la funcionario/a cuáles son sus fortalezas y puntos a mejorar en relación a su rol dentro de su puesto de trabajo, con el propósito de identificar que competencias desarrollar.
- b) Reconocer y apreciar los aportes individuales de el/la funcionario/a, así como también hacer consciente a el/la funcionario/a de aquellas conductas positivas que está llevando a cabo para reforzar su consecución en el futuro.
- c) Estimular a el/la funcionario/a para que realice una autoevaluación sobre su desempeño dentro de su puesto de trabajo
- d) Establecer compromisos y acuerdos. (Ávila, 2009)

1.2.8 Liderazgo

Se entiende por liderazgo “ *la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes*” (Lithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006) citados en El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas. Vol 9 N°2, 2010 , pág. 13)

Liderazgo es un esfuerzo colectivo y compartido que compromete a todos aquellos que dentro de una organización, están involucrados en un proceso de aprendizaje recíproco, lo que se manifiesta en una redistribución del poder y un realineamiento de la autoridad dentro de la organización. (Harris, A 2005 Citado por Maureira) (informe Perfiles de competencias para docentes directivos; Mapas de desarrollo Profesional Mineduc, pág 57)

En diversas fuentes, como MBE (2003), Texto lo aprendí en la escuela (2014), se considera que tras la labor docente, el liderazgo sería el segundo factor que más influye en los logros de aprendizajes

Podemos deducir entonces, que para los nuevos tiempos se necesitan líderes que apliquen un liderazgo distribuido, que es ser capaces de delegar funciones, crear altas expectativas, que sean activos, participativos, motivadores y accesibles.

1.3. Conclusiones

En el presente marco teórico se ha podido recoger información relevante que permita a los diferentes integrantes de la comunidad educativa tanto equipos directivos como docentes conocer en qué consisten los procesos de evaluación y desarrollo docente implementados en nuestro país, específicamente en establecimientos municipales.

La literatura permitirá identificar el verdadero sentido y aporte de la evaluación de desempeño docente y cómo esta debe ser incorporada como política institucional a los diferentes proyectos establecidos en los colegios, con el fin de alinear las metas institucionales a la adecuada gestión de recursos humanos y así conseguir el desarrollo de sus docentes y la institución.

A partir del estudio, es posible identificar la importancia de que los establecimientos educacionales particulares subvencionados generen desde instancias participativas ambos procesos de evaluación y desarrollo docente. Y a su vez integren prácticas sistemáticas tales como la socialización, retroalimentación efectiva, sistemas de promoción y compensación y el perfeccionamiento de sus docentes en beneficio del aprendizaje de todos sus alumnos.

CAPITULO II
INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

2. Antecedentes del problema

La calidad de la educación y el rol que cumplen los docentes en los resultados de sus alumnos, fueron aspectos considerados para contar con procedimientos para asegurar un buen desempeño en el aula. De este modo a comienzo de la década de los noventa se formula una Ley de Estatutos de los Profesionales de la Educación, donde se menciona en uno de sus artículos un Sistema de Calificación del Desempeño de los profesores del sector municipal. Este artículo fue considerado por el Colegio de Profesores, el Ministerio de Educación y la Asociación de Municipalidades de Chile quienes desarrollaron e implementaron la Evaluación Docente. Esta comenzó como un programa piloto en el año 2003, posteriormente en agosto del 2004 fue aprobada la LEY 19.961, en la que se estipula el reglamento de dicha evaluación. Los criterios o estándares para la evaluación están definidos en el Marco de la Buena Enseñanza. (*Jenny Assaél y Jorge Pavez 2008*)

Dentro de las leyes 19.961, LGE, 20.370 de educación, se mencionan ciertos aspectos a considerar para la evaluación de desempeño docente, como en la Ley General de Educación (LGE) del 2009, donde se establecen los deberes y derechos de los integrantes de la comunidad escolar. En ella se da a conocer, que los establecimientos que reciban aportes del Estado deberán realizar supervisiones pedagógicas en el aula (*LEY Nº 20.370 Santiago, Chile, 28 de julio de 2009, Artículo 10, letra e*). En el caso de la LEY 20.529, del año 2011, de la Agencia de la Calidad establece los estándares de desempeño tanto de docentes, docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos, en esta Ley se otorga la facultad a los establecimientos particulares subvencionados de presentar voluntariamente un sistema de evaluación de desempeño docente teniendo esta Agencia los mecanismos para validar aquellas pautas.

Cabe señalar que esta Evaluación Docente, que es obligatoria en la educación municipal (*LEY Nº 19.961 Santiago, Chile, 09 de agosto de 2004*), es de carácter formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica y a promover su desarrollo profesional continuo. Contrario a lo que se observa en los colegios particulares subvencionados, donde no se validan los instrumentos de evaluación, no se sabe cuál o cuáles son sus finalidades, fundamentos y objetivos para lo cual se realiza.

Los docentes de este tipo de establecimiento pueden, voluntariamente, realizar la prueba de Asignación Excelencia Pedagógica (AEP) la cual es un proceso de acreditación para evaluar el desempeño profesional.

La presente investigación se enfoca en la evaluación docente y considera como referente al Marco de la Buena Dirección (2005), en la Dimensión Gestión de Recursos, específicamente a la labor del Director y Equipo Directivo quien debe generar las condiciones para evaluar el desempeño y promover el desarrollo al personal docente.

2.1 Planteamiento del problema

Tras revisar bibliografía disponible hemos podido constatar que en muchos países se realiza evaluación de desempeño a los docentes, (*Evaluar las evaluaciones. Una mirada política acerca de las evaluaciones de la calidad educativa UNESCO 2003 pág. 147*). En Chile se aplica este proceso, sólo a los profesores de la educación municipal a pesar que los colegios particulares subvencionados también reciben aportes del estado (*Ley 19.961 SOBRE EVALUACIÓN DOCENTE*).

En la LGE (2009) se le entregan atribuciones al equipo directivo de establecimientos subvencionados para realizar supervisiones pedagógicas en el aula para cautelar el cumplimiento de los objetivos. Se entiende que si se quiere conseguir una educación de calidad y equidad hay que asegurarse que los docentes estén realizando las funciones para las cuales fueron contratados, sin embargo tras estudiar las leyes de educación, LEY GENERAL DE EDUCACIÓN 20.370 y LEY DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 20.529, el análisis de distintos textos y revistas de educación y a observaciones realizadas por los integrantes de esta investigación hemos podido observar que existen carencias y falencias en los directores y equipos directivos de colegios particulares subvencionados, para generar sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo docente apropiados, alineados con sus Proyectos Educativos Institucionales debido a la falta de experiencia y competencias que presentan en la adecuada gestión de recursos humanos en sus establecimientos; lo cual dificulta el cumplimiento de las metas institucionales. El “Marco para la Buena Dirección” y en los recientemente publicados “Los Estándares Indicativos de

Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” son referentes que orientan la evaluación indicativa del desempeño a cargo de la Agencia de Calidad, y que servirán como instrumentos orientadores para los directivos y sus equipos, sin embargo, seguimos observando la ausencia de una evaluación de desempeño estandarizada para todos los docentes, es decir, tanto para aquellos que se desempeñan en el sistema municipal como particular subvencionado, lo que obstaculiza la mejora de la calidad de la educación que se entrega. En la bibliografía revisada se relaciona muy directamente la evaluación de desempeño docente al logro de los aprendizajes de los estudiantes (Revista Iberoamericana, Evaluación de Desempeño Docente 2012), lo cual nos hace reafirmar la necesidad que los directivos y sus equipos docentes puedan desarrollar sistemas efectivos de evaluación para los maestros.

2.2 Justificación

La calidad de los aprendizajes y la mejora de los resultados en los establecimientos educacionales, son algunos de los temas fundamentales que aparecen en cada una de las iniciativas del Estado por mejorar la educación chilena. No obstante, no se puede negar que aún existe en Chile un alto número de niños y niñas que no reciben una educación de calidad y que los esfuerzos aun no son los suficientes para conseguir el real aseguramiento de la calidad de la educación para todos los estudiantes de nuestro país. Consecuencia de esto, es que en innumerables momentos aparece la figura del docente como uno de los principales actores claves para la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje y conjuntamente con ellos, preguntas tales como ¿Cuán preparados se encuentran los profesores para implementar procesos de calidad?

La importancia del rol que se le ha otorgado al docente en lograr procesos de enseñanza aprendizaje de calidad ha traído como consecuencia la necesidad de implementar Sistemas de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD) en el país.

En el sector municipal, este proceso ha sido abordado por el sistema de evaluación docente, con un carácter de obligatoriedad. Nace de una iniciativa tripartita del Ministerio de Educación, la Asociación de Municipalidades y el Colegio de

Profesores, a cargo del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP). Este sistema de evaluación considera a aproximadamente 70.000 docentes de aula que se desempeñan en establecimientos municipales a lo largo del país y entre los años 2003 y 2012 ha realizado más de 110.000 evaluaciones correspondientes a enseñanza básica, educación media, educación parvularia, educación especial y educación de adultos.

Considera que cada profesor sea evaluado cada 4 años y como consecuencia de los resultados obtenidos, cada comuna cuenta con recursos para implementar Planes de Superación Profesional para aquellos docentes que obtengan resultados insatisfactorios. Por su parte, aquellos docentes que obtengan resultados competentes o destacados tienen la posibilidad de optar a asignaciones por desempeño individual.

El sistema de evaluación del desempeño docente implementado en el sector municipal ha sido validado y de él se obtiene información relevante recogida de la literatura en cuanto a su implementación en Chile, como un sistema positivo y con características destacadas a nivel de los procesos que han implementado diferentes países en Latinoamérica. (Revista Iberoamericana, La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno, 2008).

A diferencia de lo anteriormente mencionado, en los colegios particulares subvencionados, la evaluación del desempeño docente recae en los equipos de gestión y su implementación depende exclusivamente de los lineamientos que presente cada institución con respecto a esta temática, donde además, se advierten dificultades centradas en la falta de experiencia y competencias de los directores y sus equipos directivos en este ámbito, al no existir un sistema validado y depender además de cada tipo de proyecto institucional.

La investigación presenta un aporte a la Evaluación del Desempeño Docente en el sector Particular Subvencionado. No sólo al observar, describir y analizar aspectos tales como su construcción, implementación y utilización efectiva de la información recopilada en esta instancia; sino que aportará desde la mirada de cómo los equipos de gestión abordan esta temática desde la gestión de recursos humanos de una manera eficiente, como un factor clave para el logro de las metas institucionales,

considerando que esta dimensión ha cobrado en el último tiempo una gran relevancia, ya que es evidente que los resultados que obtengan los establecimientos educacionales dependerán de las personas que trabajen en ellos. Es así, como en el MARCO DE LA BUENA DIRECCIÓN se menciona (MINEDUC 2005, P. 11) que la gestión de recursos se refiere a la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educacional.

Además, si bien es posible encontrar sistemas de evaluación del desempeño docente en colegios particulares subvencionados, es posible constatar a través de la evidencia empírica de la existencia de un alto rechazo por parte del cuerpo docente hacia ellos, debido a sensaciones negativas generadas en ellos al ser considerados estos sistemas como procesos carentes de objetividad.

Es indudable que la evaluación del desempeño docente es un tema que en muchos establecimientos aún se manifiesta *“como un problema con importantes limitaciones para los equipos directivos”*. Uno de los factores influyentes en estas dificultades, es como los directores y equipos directivos plantean claramente sus finalidades y que además esta se ajuste a los proyectos educativos institucionales y sus metas institucionales. No obstante, también es necesario informar lo difícil que es elegir estrategias e instrumentos de evaluación que le otorguen la validez necesaria para una instancia tan importante dentro del establecimiento; y así poder generar la confiabilidad y aceptación por los docentes.

A través de la evidencia empírica se observa cierta resistencia por parte de los docentes de los colegios particulares subvencionados hacia los procesos de evaluación implementado en sus establecimientos. En tanto que en los equipos directivos se percibe un alto interés en aplicar estos sistemas de tal manera que les permita mejorar su gestión de recurso humano y como consecuencia de esto sus resultados.

La contribución de la investigación en esta temática será de gran utilidad para aquellos establecimientos educacionales que carezcan de estos sistemas o que en su eventual aplicación presenten falencias importantes de superar. Considerando que existe escasa literatura que dé cuenta de cuan efectivas han sido las

experiencias de colegios particulares subvencionados al implementar sus propios sistemas de evaluación docente, al considerar la diferente gama de acciones que se utilizan para evaluar a sus docentes y poder verificar si efectivamente estos sistemas permiten a sus equipos de gestión cumplir con los principales objetivos que esta debe tener al permitir detectar necesidades de capacitación, retroalimentar sus desempeños, apoyar el desarrollo profesional, identificar fortalezas y profesionales destacados, permitir a los docentes reflexionar sobre sus propias prácticas y también poder otorgar sistemas de reconocimiento y en algunos casos promoción a sus profesionales.

Como consecuencia de este estudio, aportaremos a los equipos de gestión y específicamente a los directores y equipos directivos en la construcción, implementación y uso efectivo de la evaluación de desempeño docente, impactando en el desarrollo de sus docentes, la gestión del recurso humano de sus instituciones y la calidad de los aprendizajes obtenidos por sus estudiantes.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características esenciales que dan cuenta de los sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo docente implementados por el director y equipo directivo en dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral?

2.4 Hipótesis, Premisa y Supuesto

Hipótesis

Los directores y equipos directivos de dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral, no generan sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo docente apropiados para implementar en sus establecimientos educacionales.

Premisa

- Los colegios particulares subvencionados no poseen sistemas de evaluación del desempeño y desarrollo docente, debido a que como es mencionado por Celis (2011, P. 4) “se advierten dificultades centradas en la falta de experiencia y competencias de los directivos en este ámbito” , debido probablemente a que los directores y sus equipos de directivos no presentan habilidades y competencias en la gestión de recursos humanos.

Supuesto

- Se supone que una efectiva gestión de recursos desde el equipo directivo, impactará en la adecuada implementación de sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo de su personal docente.

2.5 Objetivo General / Objetivo Especifico

a) Objetivo General

Evidenciar las características esenciales de los sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo docente implementados por el director y equipo directivo de dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral

b) Objetivo Específicos

- Describir los procedimientos de evaluación del personal docente utilizados por el director y equipo directivo de dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral.
- Caracterizar los sistemas de retroalimentación sobre el desempeño docente utilizados por el director y equipo directivo de dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral.
- Examinar los procesos utilizados por el director y equipo directivo para el desarrollo profesional de los docentes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional
- Develar la utilidad efectiva del sistema de evaluación docente implementado en cada establecimiento.

2.6 Variables y Dimensiones / Categorías y subcategorías

a) Variables y Dimensiones

2.6.1 Variable I *Procedimiento de evaluación del personal docente*

Se refiere al proceso mediante el cual los docentes son medidos en cuanto a su responsabilidades profesionales, desempeño, conocimientos, capacidades, habilidades, estrategias de enseñanza frente a la educación. (Schulmeyer, 2002)

Esta variable permitirá conocer aquellos procedimientos utilizados por los directores y equipos directivos de los establecimientos considerados en la investigación, para generar los procedimientos de evaluación docente en sus establecimientos y será medida a través de entrevistas, cuestionarios y recolección de documentos, con los estamentos directivos y docentes de aula.

2.6.1.1 *Dimensión Evaluación Docente*

Proceso formativo que se aplica a los docentes con la finalidad de constatar la calidad del desempeño del docente, destacando las fortalezas, identificando debilidades ofreciendo un plan de superación profesional para aquellos docentes que presenten un desempeño más descendido. (Assaél y Pavez 2008)

Esta dimensión permitirá conocer y describir los procesos de planificación, construcción, implementación y evaluación de la evaluación docente desarrollada por los equipos directivos. Será medida a través de entrevistas y cuestionarios dirigidos a los estamentos directivos y docentes de aula.

2.6.1.2 *Dimensión instrumentos de Evaluación Docente*

Los instrumentos de evaluación son dimensiones de reconocimiento de información, destinada a documentar el desempeño de una persona, sirven para almacenar información necesaria para determinar las acciones a realizar. En Chile se utilizan los siguientes mecanismos; portafolio, autoevaluación, entrevista con evaluador par, informe director y jefe técnico pedagógico (Schulmeyer, 2002; Assaél y Pavez 2008). Para medir esta dimensión se hará una recolección de documentos aplicados en los establecimientos educacionales en estudio que nos permitan describir los instrumentos utilizados en la evaluación docente.

2.6.2 Variable II **Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente**

Proceso que permite dar a conocer en forma oportuna descriptiva, específica, pertinente y clara el desempeño del docente identificando lo que hace, cómo lo hace, contrastándolo con lo que debería hacer, de tal forma que es una orientación a la mejora del desempeño docente (Ávila, 2009)

A través de esta variable será posible caracterizar los sistemas utilizados por los directores y equipos directivos en la entrega de resultados y retroalimentación de su desempeño de manera clara, oportuna y pertinente de la evaluación a sus docentes. Será medida a través de entrevistas y cuestionarios dirigidos a los estamentos directivos y docentes de aula.

2.6.2.1 *Dimensión Desempeño Docente*

Se refiere al juicio de valor que se realiza del cumplimiento de las responsabilidades del proceso de enseñanza aprendizaje específicamente en cuatro dimensiones: preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y las responsabilidades profesionales del docente (Reyes 2006).

A través de esta dimensión será posible conocer cómo los directores y sus equipos directivos clasifican a sus docentes según su nivel de desempeño. Esta información será recogida a través de entrevista a los equipos directivos de los colegios considerados en la investigación.

2.6.2.2 *Dimensión Sistema de Retroalimentación*

Sistema de control que incentiva a generar el cambio o corrección a base de una información recibida, esta retroalimentación puede ser constructiva, es decir, busca destacar las oportunidades y las estrategias para mejorar el procedimiento o bien la retroalimentación apreciativa que busca destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla e incentivarla (Ávila, 2009).

Esta dimensión permitirá recoger información de los procesos de retroalimentación que se aplican en los establecimientos en estudio por los directores, equipo directivo y la visión que poseen los docentes de este proceso. Será medida a través de entrevistas y cuestionarios dirigidos a los estamentos directivos y docentes de aula.

2.6.3 **Variable III *Procesos para el desarrollo profesional docente***

Se refiere a las “*oportunidades de aprendizaje que promueven en los educadores capacidades creativas y reflexivas que les permitan mejorar su práctica*” (Bredeson, 2002, P.661)

Mediante el estudio de esta variable se examinará el proceso implementado por los directores y equipos directivos para promover en sus docentes su desarrollo profesional y la recepción o acogida por parte de estos ante estas iniciativas.

2.6.3.1 Dimensión Proyecto Educativo Institucional

“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explícita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional.” (Barrientos, R, (2005), *Qué es un Proyecto Educativo Institucional (PEI)* recuperado el 09/09/14, <http://www.atmos.cl/inicio1/node/18>)

A través de esta dimensión se examinará la presencia de acciones planificadas en el proyecto educativo institucional que promuevan el desarrollo profesional docente. Será medida a través de la revisión de este documento.

2.6.3.2 Dimensión Perfeccionamiento

Es la actualización y profundización de los contenidos curriculares y metodológicos que busca el mejoramiento de aquellas áreas más debilitadas, buscando así el fortalecimiento de las destrezas, habilidades y conocimiento profesionales. (Donoso, 2008)

Con el estudio de esta dimensión se pretende examinar la existencia y características de los planes de perfeccionamiento implementados por los directores y equipos directivos y su recepción por parte de los docentes. Será medida a través de recolección de información, entrevistas y cuestionarios dirigidos a los estamentos directivos y docentes de aula.

2.6.3.3 Dimensión Promoción y Compensación

En la promoción, el docente asume un cargo destacado o mayor al que estaba realizando, obteniendo una mayor responsabilidad, esto puede ocurrir debido a un buen desempeño, buena evaluación o una recomendación. La compensación es una asignación económica que se le da a un docente, ya sea por su rendimiento, desempeño o la responsabilidad que éste tenga. (Murillo, F. J. (2007) citado por Inzunza, J., 2008)

Esta dimensión permitirá constatar si como resultado de la evaluación docente los directores y equipo directivo implementan sistemas de promoción y compensación ante los resultados obtenidos por los docentes y el grado de satisfacción hacia estas iniciativas por parte de ellos. Esto será medido mediante los documentos, cuestionarios y entrevistas.

2.6.4 Variable **IV Utilidad efectiva de los sistema de evaluación docente**

Se entenderá como utilidad efectiva de los sistemas de evaluación al manejo de la información obtenida en las diferentes etapas de la evaluación realizada por el docente, la cual es manejada por el equipo directivo del establecimiento (Navarro, J., 2003)

Esta variable permitirá develar la capacidad que tienen los directores y sus equipos directivos para analizar de manera eficiente la información recogida de la evaluación de desempeño docente y su utilización para la toma de decisiones en beneficio del cumplimiento de las metas institucionales y la recepción por parte de los docentes ante estas decisiones. Esta dimensión será medida a través de entrevistas y cuestionarios a los directivos y docentes.

2.6.4.1 *Dimensión Liderazgo Efectivo*

Es aquella que permite el logro de los objetivos institucionales, mediante la capacidad de influir en otros dando un sentido a las acciones educativas, motivando a todos los integrantes de la comunidad escolar (Celis, M., 2011)

Esta dimensión permitirá conocer desde la visión del cuerpo docente las capacidades con las que cuentan los directores y equipo directivo para ejercer un liderazgo efectivo, en cuanto a la gestión del recurso humano. Esta dimensión será medida a través de cuestionarios realizados a los docentes.

2.6.4.2 *Dimensión Gestión de Recursos Humano*

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución.

Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo (Gómez-LLera, 1998).

Esta dimensión permitirá recoger información sobre la gestión de Recursos Humanos implementada por los directores y equipos directivos de los establecimientos educacionales en pro del cumplimiento de las metas institucionales y la mirada de los docentes frente a estas iniciativas. Será medida a través de entrevistas y cuestionarios a equipos directivos y docentes.

b) Categorías / subcategorías

Las definiciones conceptuales para las categorías y subcategorías son las mismas definidas anteriormente en las variables y sus dimensiones.

2.7 Diseño metodológico de la investigación.

2.7.1 Fundamentación del tipo de investigación.

A través del diseño cuantitativo que tiene como finalidad describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia, usaremos la recolección de datos en base a la medición numérica que realizaremos con el personal docente de los establecimientos y su posterior análisis de ellos a través procedimientos estadígrafos, para probar la hipótesis de trabajo. Este tipo de investigación tiene como objetivo la construcción y demostración de una teoría y se caracteriza por contener planteamientos a investigar específicos y delimitados, ser objetiva, tener un patrón predecible y estructurado a seguir durante la investigación y utilizar la lógica o razonamiento deductivo.

Su alcance cualitativo nos permitirá realizar una descripción detallada de la situación estudiada, a través de la recolección de información con los directores y equipos directivos. Este enfoque se basa en la recolección de datos no estandarizados, por lo tanto no se efectúa una medición numérica. La recolección de datos consiste en obtener los puntos de vistas o perspectivas de los diferentes actores y a través de ellos proporcionar profundidad al tema y permitir la interpretación de la información recolectada.

Su alcance descriptivo permite caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando o interpretando los rasgos más característicos o diferenciadores de los sujetos en estudio. A través de este diseño metodológico podremos describir el fenómeno de la evaluación y desarrollo docente en dos establecimientos particulares subvencionados, desde la perspectiva de los diferentes actores del establecimiento. Es decir, poder recoger información relevante, acerca de cómo se comportan e influyen las variables de manera independiente o conjunta dentro de la temática que está siendo investigada y a la vez realizar un análisis acerca de este comportamiento que nos permita explicar y demostrar nuestra hipótesis de trabajo.

2.7.2 Explicitación de la unidad de estudio:

La investigación se realizará en dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral.

2.7.3 Explicitación de los sujetos de estudio

Los sujetos de estudios serán los:

- Equipos directivos: Director, Jefe Unidad Técnico Pedagógica e Inspector general.
- Docentes que estén en el cargo al menos un año, que tengan una carga horaria no inferior a 20 horas.

2.7.4 Instrumentos de recolección de la información

Para la realización de esta investigación se utilizaron tres tipos de recolectores de información, cabe recordar que esta investigación es mixta, debido a que combina aspectos cuantitativos (Neopositivo) y aspectos cualitativos (Hermenéutica). Los instrumentos utilizados fueron: entrevistas, dirigidas a los directores de los establecimientos, las encuestas, realizadas a docentes de aula de cada establecimiento y la recolección documental, la cual consta de la revisión de las pautas de observación de clases creadas por los establecimientos y cada uno de los Proyectos Educativos de las instituciones estudiadas.

- a) Entrevista semi-estructurada: se entiende como la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Este tipo de instrumento nos permitirá saber y conocer la opinión de los directores de los dos establecimientos particulares subvencionados, sobre la confección, uso y función de las pautas o instrumentos de evaluación de docentes.

- b) Encuesta: método que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitud eso sugerencias, mediante un instrumento escrito. Debido a que la cantidad de docentes, de los tres establecimientos en estudio, es números, se utilizará este tipo de instrumento, con el cual se sabrá la opinión de ellos frente al manejo de la evaluación docente, el trabajo directivo , respecto al mismo tema de estudio.

- c) Revisión documental: técnica de observación complementaria, la que permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado o encuestado ha mencionado. Con la utilización de este instrumento podremos recopilar información valiosa para entender el procedimiento, los fundamentos de cada establecimiento y también como un medio para poder triangular la información que ya se ha obtenido.

2.7.5 Tabla de especificaciones de instrumentos, estamentos y variables / categorías.

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Variables/ Categorías	Dimensiones/ Subcategorías	Estamentos en que se recopila la información	Instrumento y/o técnicas de recopilación de la información
¿Cuáles son las características esenciales, que dan cuenta de los sistemas de evaluación y desarrollo docente implementado por el director y equipo directivo de dos colegios particulares subvencionados	Evidenciar las características esenciales de los sistemas de evaluación y desarrollo docente implementado por el director y equipo directivo de dos colegios particulares subvencionados de la comuna	Describir los procedimientos de evaluación del personal docente utilizado por el director y equipo directivo de dos colegios particulares subvencionados de la comuna Parral.	Procedimiento de evaluación del personal docente	Evaluación docente	Director y equipo directivo. Docentes de aula	Entrevista Cuestionario
				Instrumentos de evaluación docente	Director y equipo directivo	Revisión documental.

de la comuna de Parral?	de Parral.					
		Caracterizar los mecanismos de retroalimentación sobre el desempeño docente utilizados por el director y equipo directivo de tres colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral.	Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente.	Desempeño docente. Mecanismo de retroalimentación	Director y equipo directivo. Director y equipo directivo. Docentes de aula	Entrevista Entrevista Cuestionario

		Examinar los procesos utilizados por el director y equipo directivo para el desarrollo profesional para los docentes en concordancia con el proyecto educativo institucional.	Procesos para el desarrollo profesional docente	Proyecto educativo institucional	Director y equipo directivo	Revisión documental
				Mecanismos de Perfeccionamiento	Director y equipo directivo. Docentes de aula.	Entrevista Cuestionario Revisión documental
				Mecanismos de Promoción y Compensación	Director y equipo directivo. Docentes de aula	Entrevista Cuestionario Revisión documental
		Develar la utilidad efectiva del sistema de evaluación docente implementado en cada establecimiento.	Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación docente.	Liderazgo efectivo	Docentes de aula	Cuestionario
				Gestión de recurso Humano	Director y equipo directivo. Docentes de aula	Entrevista Cuestionario

2.8 Presentación de los resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a los estamentos de dirección, jefes técnicos e inspectores generales. Como ya se mencionó en las páginas anteriores la entrevista es una comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas.

Estas entrevistas están semi-estructurada en cuatro categorías obtenidas de los objetivos específico:

- *Categoría A Procedimiento de Evaluación del Personal Docente.*

Las preguntas permitirán conocer aquellos procedimientos utilizados por los directores y equipos directivos de los establecimientos.

- *Categoría B Sistema de Retroalimentación sobre el Desempeño Docente.*

En ella se caracterizaran los sistemas utilizados por los directores y equipos directivos en la entrega de resultados y retroalimentación del desempeño docente.

- *Categoría C Procesos para el Desarrollo Profesional Docente.*

Se examinará el proceso implementado por los directores y equipos directivos para promover en sus docentes su desarrollo profesional y a la vez su recepción.

- *Categoría D Utilidad Efectiva de los Sistema de Evaluación Docente.*

Permitirá develar la capacidad que tienen los directores y sus equipos directivos para analizar de manera eficiente la información recogida de la evaluación y su utilización para la toma de decisiones.

Estas categorías estarán desarrolladas en cuatro tablas:

Tabla 1; respuestas a las preguntas establecidas para cada estamento, enfocadas en cada una de las categorías. (anexo pág.)

Tabla 2; desarrollo las inferencias interpretativas para cada subcategoría por cada sujeto entrevistado (anexo pág.).

Tabla 3; construcción inferencial de nivel interpretativo para cada categoría, esta se elabora sobre la base de las inferencias interpretativas que se realizaron para todas las subcategorías que integra dicha categoría (anexo pág.).

Tabla 4; construcción interpretativa reflexiva basada en las divergencias y convergencias obtenidas de los sujetos que integraban los estamentos entrevistados (anexo pág.)

2.8.1 Presentación de tablas 3 y 4

Tablas 3 construcción inferencial y 4 de construcción interpretativa reflexiva, de directores, Jefes Técnico e inspectores de los dos establecimiento

Tabla Nº 3

Directores

Categoría A. Procedimiento de evaluación del personal docente

Sujeto 1: El establecimiento ha ido generando desde aproximadamente dos años la evaluación docente la cual es realizada a través de la construcción de una pauta de evaluación integral elaborada por el equipo directivo e informada a los docentes en la cual se evalúan con un mismo porcentaje de ponderación aspectos pedagógicas, administrativos y relacionados con el proyecto educativo institucional.

Se observa que el establecimiento está en proceso aún de implementación de la evaluación docente. Este no se encuentra planificado, ejecutado y elaborado como un proceso sistemático que propenda a la creación de espacios de desarrollo profesional. Más bien se relaciona con la observación de las clases de los docentes y el registro de información de una pauta en la que se evalúan los tres ámbitos mencionados anteriormente; si bien los docentes conocen las pautas no han existido instancias reales de socialización para la creación de estos instrumentos y estos se generan con la participación sólo del equipo directivo. Se menciona que los tres ámbitos consideran una misma ponderación, no obstante dirección resalta primordialmente la identificación y compromiso con el proyecto educativo y el carisma evangelizador de la institución.

Sujeto 2: La evaluación de este establecimiento consiste en la aplicación de distintos instrumentos que den cuenta del desempeño docente en distintas áreas como lo pedagógico, administrativo y responsabilidad; no obstante se observa que el mayor énfasis al ser evaluados en el aula por un agente externo y los alumnos, está en el

aprendizaje de sus alumnos. La socialización se realizó en consejos para la creación de los indicadores y tabla de desempeño docente.

La evaluación docente es realizada más que como un proceso, sólo como la aplicación de distintos instrumentos que permitan recoger información y emitir juicios de valor para determinar niveles de desempeño en sus docentes. Se resalta la participación de los alumnos en la evaluación, la que permite conocer si el docente está realizando su función principal que es lograr que sus alumnos aprendan. No existen procesos de socialización, sino sólo de posibilidades de aportes a la construcción de los indicadores, la evaluación es un proceso en desarrollo y de él no se desprenden acciones en pro de sus docentes.

Categoría B. Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente

Sujeto 1: La retroalimentación es regularmente después de una visita al aula o al finalizar el año al entregar los resultados, donde se realiza la retroalimentación en la cual se informan las fortalezas, lo que se debe mejorar, la posibilidad de realizar sus descargos y se enfatiza en ellos la necesidad de que el docente se identifique con el carisma de la institución.

En este establecimiento no se cuenta con la sistematización de este proceso de retroalimentación el cuál permita transmitir a sus docentes no solo el resultado de una visita o la aplicación de una pauta, sino aspectos integrales con respecto a su desempeño y a través de este se propenda a la mejora de sus procesos. Esto debido a que los docentes requieren de la compañía en su desarrollo y que esta retroalimentación no se lleve a cabo sólo ante una necesidad de apoyo.

Sujeto 2: En el establecimiento no existe un sistema de retroalimentación acerca del desempeño de sus docentes, sólo se lleva a cabo de forma apreciativa al finalizar las evaluación docente para informar públicamente los buenos resultados. Esta retroalimentación se enfocaría en lograr un docente con las necesarias competencias para lograr que todos sus alumnos aprendan.

No se observa la realización de procesos de retroalimentación de manera establecida y tampoco de manera informal, si bien el colegio puede declarar con claridad el desempeño docente que ellos esperan de sus profesores, requieren de la

incorporación de estos procesos de retroalimentación en pro de que sus docentes conozcan sus fortalezas, aquello en que deban mejorar y se propenda a la mejora de su desempeño.

Categoría C. Procesos para el desarrollo profesional docente

Sujeto 1: El establecimiento no ha hecho explícita la relación entre su PEI, específicamente su misión con la evaluación docente que realiza. Si bien existen posibilidades de perfeccionamiento estas son otorgadas en base a necesidades grupales o intereses personales y no como resultado de la evaluación docente de sus profesionales. La promoción no se observa, sólo la compensación económica en el caso de un desempeño destacado por parte del docente.

El establecimiento declara explícitamente que el desempeño docente se relaciona directamente con la identificación del PEI y específicamente la misión y principios relacionados con el carisma de consolación, por lo tanto, el colegio debe caminar hacia la alineación de sus proyectos: PEI, plan de mejora y evaluación docente, incorporando en el PEI de manera explícita los sistemas de promoción, compensación y perfeccionamiento con los cuales contarán los docentes para mejorar sus prácticas.

Sujeto 2: El proyecto educativo de este establecimiento y específicamente la misión es posible de concretarla cuando los alumnos evalúan a sus docentes en el aprendizaje que ellos logran en el aula. No obstante este proceso y las implicancias de los resultados como los sistemas de promoción, compensación y perfeccionamiento no se encuentran explícitos en su proyecto.

El colegio cuenta con una clara misión que es evaluada en el proceso de evaluación docente pero que requiere de la necesidad de explicitar este proceso en su PEI. No se generan las posibilidades de perfeccionamiento desde la institución o la promoción para aquellos con mayor rendimiento, por lo tanto claramente el colegio no cuentan con un plan que incorpore sistemas de desarrollo docente y por lo tanto instancias que se generan como resultado de la evaluación efectiva o deficiente de sus profesores. Sólo existe la compensación económica de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.

Categoría D. Utilidad efectiva de los sistema de evaluación docente

Sujeto 1: El equipo directivo declara que perciben que la evaluación docente les ha servido y que ya los docentes muestran una mayor aceptación hacia el sistema. No obstante no existe un plan de acción en donde se establezcan los objetivos, metas o acciones para el desarrollo de sus docentes como resultado de la evaluación docente y una adecuada gestión de recursos humanos, esta gestión sólo se desarrolla en el nivel administrativo.

Es claro que la evaluación docente ha entregado aportes al establecimiento, no obstante estos no son medibles y reconocidos aún por el equipo de gestión con respecto al ámbito al que puedan favorecer. Además aun no han generado como resultado de la evaluación docente estrategias que orienten a la gestión de recursos humanos que permitan potenciar las capacidades de sus profesores, contar con un equipo de trabajo idóneo y generar mejoras en aquellos procesos más deficitarios en pro del desarrollo docente.

Sujeto 2: El establecimiento identifica claramente que la evaluación docente le puede otorgar la posibilidad de recoger información para aplicar juicios y determinar desempeños en sus docentes y la gestión de recursos humanos sólo se desarrolla en el ámbito de las buenas prácticas de climas laborales.

Además el sistema de desarrollo de gestión de recursos humanos no se encuentra organizado o planificado como establecimiento, sólo responden a políticas del rector, pero estas no impactarían directamente en la selección, mantención, desvinculación y desarrollo de sus profesores.

Tabla Nº 4 Directores

Categoría A. Procedimiento de evaluación del personal docente

La evaluación consiste en aplicar pautas para evaluar el desempeño integral de sus docentes en aspectos pedagógicos, administrativos y de responsabilidades profesionales o identificación con el proyecto educativo institucional. Las instancias

de socialización se relacionan con presentar las pautas a los equipos de docentes para que ellos puedan aportar a la construcción de los indicadores.

No obstante en ningún establecimiento la evaluación se desarrolla como un proceso durante el año escolar que cuente con etapas de planificación, ejecución y evaluación de este proceso, normalmente se lleva a cabo con la aplicación de pautas para definir desempeños docentes.

Categoría B. Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente

Después de realizar visitas al aula o al completar la pauta final de evaluación docente se llama al docente para informar sus fortalezas, aspectos a mejorar y establecer compromisos. En ambos establecimientos están definidas los desempeños en función de los proyectos educativos.

Sin embargo no se cuenta con sistemas de retroalimentación sistematizados, estos sólo se llevan a cabo según una necesidad o disposición de tiempo.

Categoría C. Procesos para el desarrollo profesional docente

En ambos establecimientos los procesos de desarrollo docente apuntan a la entrega de incentivos económicos ante desempeños destacados.

Los colegios no cuentan con planes de desarrollo docente que identifiquen sus acciones en pro de la promoción, compensación y entrega de perfeccionamientos como resultado de la evaluación docente y que además se expliciten en su proyecto educativo institucional.

Categoría D. Utilidad efectiva de los sistema de evaluación docente

Ambos directores refieren beneficios en sus establecimientos tales como la disponibilidad de los docentes a estos sistemas de evaluación.

No obstante en ningún colegio se generan planes de desarrollo para sus docentes o se toman decisiones que impacten en su gestión tanto pedagógica como de recursos humanos en función de los resultados obtenidos en la evaluación docente.

Tabla 3 **Unidad Técnico Pedagógica**

Categoría A. Procedimiento de evaluación del personal docente

Sujeto 1: Desde hace al menos 5 años existe la ED en el colegio. Esta es de carácter integral. No existe un plan de acción ni un cronograma específico para la ED.

Las pautas se elaboraron a la luz del MBE, MBD y el PEI. Los encargados de esto fueron los directivos y EGE, luego se socializaron con los docentes.

Sujeto 2: Existe la ED donde se busca determinar el desempeño real de los docentes.

Los instrumentos de evaluación fueron creados por los directivos, se le presentaron a los docentes, se modificaron, aplicaron y validaron.

La ED contempla: autoevaluación, evaluación de directivos, evaluación de un agente externo y la evaluación de los alumnos que equivale al 50% del total.

No existe una planificación ni cronograma de este proceso.

Categoría B. Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente

Sujeto 1: El colegio dice tener un sistema de acompañamiento para los docentes que presentan debilidades en su desempeño, sin embargo no está explicitado en ningún documento, no está claro en qué consiste este acompañamiento; se hace alusión que se le observa más veces a los docentes con debilidades y por diferentes agentes. Se firman acuerdos donde se explicita lo que debe mejorar, pero no hay documento alguno donde se le oriente cómo hacerlo. Este proceso no está planificado.

Los docentes de excelencia, son más abandonados, pero pueden tener acceso a una compensación a final de año.

El docente de excelencia será aquel que cumple con el MBE y PEI, según el sujeto 1.

La retroalimentación es débil, no existe protocolo para abordarlo. No tienen claro cuándo y cómo aplicarlo.

Sujeto 2: Frente a debilidades de un docente, aquí se recurre al diálogo y se le da un tiempo para que el docente cambie. No hay un acompañamiento ni mentoría. En tanto el docente de excelencia accede a un bono. No existe la retroalimentación como tal, está considerada en el papel, pero no se ha materializado.

Categoría C. Procesos para el desarrollo profesional docente

Sujeto 1: La ED está instalada hace varios años, sin embargo no está explícita en el PEI, si en el PME. Tienen la creencia que un buen profesor va a generar mejores aprendizajes en sus alumnos. El perfeccionamiento lo eligen el equipo directivo, escuchando la opinión basada en la observación de los coordinadores y UTP.

Existe compensación para los docentes de excelencia, pero no están establecidos en ningún documento los rangos ni montos que esto significa.

Sujeto 2: La ED no está contemplada en el PEI para el colegio es primordial entregar una educación de calidad, se comprometen a abordar el 100% de la cobertura curricular y un docente de excelencia lo hará aplicando además las metodologías establecidas en el colegio.

Luego que se hace un análisis de todas las ED realizadas en el colegio, se determina un perfeccionamiento en el área que presenta mayor debilidad.

Existe bono de compensación, se establecen rangos, no existe promoción

Categoría D: Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación docente

Sujeto 1: No tienen claro si la ED ha tenido algún impacto en el rendimiento de los estudiantes, o si han sido otros los factores. No han realizado ningún estudio al respecto. No existe un plan de desarrollo docente.

Existe una religiosa que es la encargada de la administración de los recursos.

La ED no ha sido determinante para desvincular a un docente por falta de recursos para indemnizar.

Sujeto 2: La ED ha impactado en los alumnos porque los hace participes y responsables del proceso. Aquí se evalúan a los docentes y todo el personal a los directivos. La gestión de recursos humanos se caracteriza por un liderazgo democrático.

Tabla 4

Unidad Técnico Pedagógico.

Categoría A Procedimiento de evaluación del personal docente

La evaluación docente en estos establecimientos se caracteriza por aplicar instrumentos de evaluación que buscan determinar el desempeño integral de los profesores, en áreas: pedagógicas, administrativas, y en uno en específico la identificación con el carisma del colegio.

Los instrumentos de evaluación se gestaron en los equipos directivos, a la luz del MBE, MBD y PEI, posteriormente se les presentan a los profesores para que hagan sus observaciones y aporten a la perfección de estos.

La ED no cuenta con un plan de acción ni cronograma pre establecido.

Categoría B Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente

Tras aplicar las pautas de observación de aula y al entregar la pauta de evaluación final se hace una devolución de la información a los docentes, se destacan las fortalezas, se indican los aspectos a mejorar.

En ninguno de los dos establecimientos se cuenta con un proceso de retroalimentación.

Categoría C Procesos para el desarrollo profesional docente

La evaluación docente no está explícita en ninguno de los dos colegios, ambos reconocen falencia en el proceso de desarrollo profesional docente, de hecho sólo se observa un accionar que contempla la compensación para aquellos docentes evaluados en los rangos de excelencia.

Categoría D Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación docente.

No identifican claramente los aportes de la evaluación docente en el rendimiento de sus alumnos, pero en uno de ellos, donde son parte de los evaluadores, dicen que este proceso ha impactado en la responsabilidad cívica de los alumnos.

Ninguno de los dos colegios cuenta con un plan de desarrollo docente.

Tabla 3

Inspectoría General

Categoría A Procedimiento de evaluación del personal docente

Sujeto 1: El establecimiento cuenta con la evaluación docente, la cual está dividida en tres mecanismos, que son la institucional, la administrativa y la de observación de clases. Cada una de ellas se enfoca en un aspecto de distinto valor de importancia, dando mayor relevancia a la institucional, pasando luego a la administrativa y por último la observación de clase, este proceso no está organizado como tal, solo poseen un calendario que no es riguroso o claramente respetado o ejecutado por quienes deben aplicarlo.

Sujeto 2: El colegio cuenta con evaluación docente desde hace cuatro años, donde se partió por la elaboración de los instrumentos por parte del equipo directivo, luego se presentó a los docentes quienes hicieron su aporte, se aplicaron; se revisan y modifican periódicamente.

Las instancias de evaluación son cuatro: autoevaluación. Evaluación de la parte administrativa por parte de los directivos, evaluación de un agente externo y la evaluación de los alumnos.

La retroalimentación la hace el evaluador externo y a final de año, cuando ya se han aplicado las cuatro instancias de evaluación, el director retroalimenta a sus docentes.

Categoría B Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente

Los docentes que presentan debilidades o que obtengan un resultado desfavorable en su ED, se les comunica por medio de un correo institucional y posteriormente en forma personal, durante el proceso no existe establecido correctamente la retroalimentación, esta solo llega al finalizar el año.

El proceso de retroalimentación es confundido con el acompañamiento, el cual no es más que guiar a aquel docente con debilidades.

Sujeto 2: La retroalimentación que realiza este estamento se caracteriza por ser frecuente ya que se revisa en forma permanente los leccionarios indicándole a los docentes lo que deben mejorar y cómo hacerlo.

La retroalimentación no está sistematizada en el establecimiento.

Los docentes en general tienen muy buen desempeño, sólo se presentan algunos detalles, y ahí reciben orientación de los directivos.

Consideran a un profesor destacado a aquel que domina la disciplina que enseña y que disfruta su trabajo, porque eso le permite generar un buen ambiente para el aprendizaje.

Categoría C Procesos para el desarrollo profesional docente

Sujeto 1: De acuerdo a lo señalado en el PEI esta y ha estado siempre la evaluación docente, pero no detalla mayor información respecto a ello. El sistema de promoción de docentes destacados no es mencionado por lo que se entiende que no existe. En cuanto a las compensaciones, estas van enfocadas a docentes que presenten un desempeño destacado, en cambio a aquellos con falencias o debilidades, el apoyo no es claro ni específico.

Sujeto 2: La evaluación docente influye en el desempeño de los profesionales porque los incentiva a trabajar más arduamente en entregar una educación de calidad. El PEI no contempla un sistema de promoción ni compensación pero si tienen un acuerdo con la fundación que contempla la compensación para los docentes destacados.

La capacitación se selecciona de acuerdo a la debilidad más recurrente que se ha presentado durante la evaluación y va dirigida a toda la planta docente.

Categoría D Utilidad efectiva de los sistema de evaluación docente

Sujeto 1: No presenta claridad frente a la utilidad de la evaluación docente, solo menciona que entrega información tal como las fortalezas o debilidades que puede tener un docente y que desconoce el impacto que tiene éste frente al aprendizaje de los alumnos.

Sujeto 2: La evaluación docente otorga utilidad porque incentiva a los docentes a trabajar en función de un buen desempeño en forma permanente.

No existe un plan de acción que nazca como consecuencia de la evaluación docente, si hay una retroalimentación. En general la evaluación docente no se

vislumbra como un proceso sistemático, existen actividades pero no cuentan con un cronograma preestablecido.

La gestión de recursos humanos se caracteriza por estar basada en el diálogo, permanente y cercano.

Tabla 4

Inspectoría General

Categoría A Procedimiento de evaluación del personal docente

En ambos colegios se realiza evaluación docente desde hace más o menos cuatro años, abarcando 3 y cuatro áreas respectivamente. Otorgándole importancia, en el discurso, a la adhesión del docente al proyecto educativo o carisma institucional, sin embargo al momento de ponderar los resultados de la evaluación nos encontramos que este punto no recibe un puntaje mayor.

La evaluación se realiza pero no está organizada en un plan de acción.

En ambos casos los instrumentos nacieron de los equipos directivos, pero en uno de ellos se sometieron a la revisión de los docentes donde pudieron modificarlos y corregirlos.

Categoría B Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente

En ambos colegios la retroalimentación no se encuentra sistematizada. La instancia formal de esta es a fin de año cuando se les hace entrega oficial de sus resultados de la evaluación y el encargado de hacerlo es el director/a.

Los docentes que manifiestan un desempeño no acorde con lo que espera la institución, recibe orientación y en algunos casos acompañamiento, sin embargo esto no está planificado, no está estipulado en qué consiste, quién lo realiza ni por cuánto tiempo se hace.

Categoría C Procesos para el desarrollo profesional docente

En un colegio se dice que la evaluación docente está contemplada en el PEI y en el otro no. En ambos colegios no está estipulado un sistema de promoción ni

compensación en el PEI, sin embargo en ambos los docentes cuentan con un sistema de compensaciones para los docentes destacados.

No está claro en qué consiste el apoyo a los docentes que presentan debilidades en su desempeño, reciben orientaciones o acompañamiento, pero no está explícito en ningún documento en qué consiste esto.

La capacitación general que se entrega a los docentes está determinada por los resultados obtenidos en la evaluación docente.

Categoría D Utilidad efectiva de los sistema de evaluación docente

Aquí nos encontramos con visiones diametralmente opuestas, por un lado se considera útil porque se identifican fortalezas y debilidades de los docentes pero no tiene claro en el impacto que esta podría tener para los alumnos. Y por el otro, lo consideran un aporte ya que incentiva a los docentes a trabajar en forma permanente en función del desempeño de excelencia.

En estos colegios no se genera un plan de acción como resultado de la evaluación docente que consigne los objetivos, los indicadores, las acciones, cronograma ni se define en qué consiste la retroalimentación o el desarrollo profesional.

2.8.2 Revisión documental

<p>Datos de la fuente revisada</p> <p>Nombre del documento: Pautas de evaluación Colegio 1 Autoría: Equipo directivo colegio 1 Carácter: Oficial Tipo de documento: Pauta de evaluación docente Nombre de quien hace la revisión: Margarita Pérez, Marianela Silva, Luis Gutiérrez Fecha: 24 de octubre de 2014</p>	
Sub categoría indagada	Registros
Instrumentos de evaluación	Existen 2 instrumentos de evaluación 1.Pauta de observación de clases. 2. Una pauta que registra los tres ítems de desempeño docente evaluados por el establecimiento.
	Con respecto a la evaluación realizada en el aula la pauta observa desempeños relacionados con el manejo del currículo, la didáctica y evaluación.
	En la pauta general se evalúan criterios relacionados con las responsabilidades profesionales, el desempeño académico y desarrollo profesional y el compromiso institucional.
	En ambos instrumentos se observa una estructura organizada, clara de responder y con sus respectivas instrucciones.
	En ambas pautas se otorga la posibilidad al docente de registrar sus opiniones con respecto a la evaluación.
Desempeño docente	En la pauta general se explicitan las ponderaciones de cada ítem en la evaluación final y la escala para la determinación del nivel de desempeño docente del profesional.
Proyecto educativo institucional	Con respecto a la misión que refiere el colegio relacionada con el aprendizaje de sus alumnos, las pautas de evaluación docente demuestran concordancia entre los criterios evaluados en el ítem de compromiso institucional y su misión.

<p>Datos de la fuente revisada</p> <p>Nombre del documento: Pautas de evaluación Colegio 2 Autoría: Equipo directivo colegio 2 Carácter: Oficial Tipo de documento: Pauta de evaluación Nombre de quien hace la revisión: Margarita Pérez, Marianela Silva, Luis Gutiérrez Fecha: 24 de octubre de 2014</p>	
Sub categoría indagada	Registros
Instrumentos de evaluación	<p>Existen 4 instrumentos de evaluación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pauta de evaluación docente por los estudiantes. 2. Pauta para observar el desarrollo de la clase 3. Pauta docente por el directivo 4. Pauta autoevaluación de docente.
	<p>Con respecto al desempeño docente en el aula se evalúan criterios relacionados con el manejo del currículo, didáctica y evaluación, además de la convivencia escolar dentro de la sala de clases.</p>
	<p>En la pauta realizada por los estudiantes los criterios evalúan las responsabilidades profesionales del docente con el alumnado y su trabajo con respecto a el currículo, didáctica y evaluación en el aula.</p>
	<p>Con respecto a la pauta de autoevaluación y tareas administrativas, están reflejan el actuar del docente en cuanto el cumplimiento de sus obligaciones con el área administrativa (horarios, pazos, documentación, etc.) y UTP (planificaciones, evaluaciones, etc.) del colegio.</p>
	<p>Se observan pautas con una estructura poco clara, sin instrucciones para el registro de la información del evaluador.</p>
	<p>Ninguna pauta otorga la posibilidad al docente de registrar sus impresiones acerca del proceso.</p>
Desempeño docente	<p>En ninguna de las pautas se explicita la relación entre los valores de la evaluación y el resultado del desempeño docente de los profesionales.</p> <p>Tampoco se explicita el % de incidencia en la ponderación final de la evaluación.</p>
Proyecto educativo institucional	<p>Con respecto a la misión que refiere el colegio relacionada con el aprendizaje de sus alumnos, las pautas de evaluación docente demuestran concordancia entre los criterios evaluados y su misión.</p>

<p>Datos de la fuente revisada</p> <p>Nombre del documento: Proyecto Educativo institucional Colegio 1 Autoría: Equipo directivo colegio 1 Carácter: Oficial Tipo de documento: PEI Nombre de quien hace la revisión: Margarita Pérez, Marianela Silva, Luis Gutiérrez Fecha: 24 de octubre de 2014</p>	
Sub categoría indagada	Registros
A.1 Evaluación docente	El proyecto refiere sobre la posibilidad de estructurar formas de evaluación coherentes con la forma de enseñar y con los objetivos cuyo logro se pretende medir, fomentando la retro-alimentación del proceso de enseñanza – aprendizaje, mediante la información oportuna a los distintos actores del proceso.
C.2 Perfeccionamiento	Se sugiere en el proyecto el implementar procesos continuos de capacitación y de revisión crítica de las propias estructuras mentales y prácticas pedagógicas a nivel de Profesores.

<p>Datos de la fuente revisada</p> <p>Nombre del documento: Proyecto Educativo institucional Colegio 2 Autoría: Equipo directivo colegio 2 Carácter: Oficial Tipo de documento: PEI Nombre de quien hace la revisión: Margarita Pérez, Marianela Silva, Luis Gutiérrez Fecha: 24 de octubre de 2014</p>	
Sub categoría indagada	Registros
A.1 Evaluación docente	En los objetivos corporativos del PEI se menciona: " Desarrollar sistemáticamente los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, generando procedimientos y mecanismos que aseguren la adecuada programación, implementación, seguimiento y

	<p>evaluación en el aula de los docentes, en favor de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, posibilitadores de incentivos al desempeño destacado.</p> <p>También en los objetivos de la dimensión pedagógica curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer un seguimiento a los docentes en cuanto a su liderazgo pedagógico, en términos del conocimiento que se tiene de la disciplina que imparte, de metodologías de enseñanza. - Desarrollar un sistema seguimiento y evaluación del personal docente, asociado al logro de metas, a las buenas practicas docentes, a los resultados escolares y/o a la innovación curricular.
<p>C.1 Proyecto educativo institucional</p>	<p>Con respecto a la misión que refiere el colegio relacionada con el aprendizaje de sus alumnos, las pautas de evaluación docente demuestran concordancia entre los criterios evaluados y su misión.</p>
<p>C.2 Perfeccionamiento</p>	<p>Dentro de la dimensión organizativa operacional se informa como acción estratégica el Desarrollo de políticas internas de capacitación y formación profesional.</p>
<p>C.3 Promoción y compensación</p>	<p>Se refiere la implementación de políticas para que en el establecimiento, los mejores docentes sean incentivados y/o premiados.</p>
<p>D.1 Efectividad del liderazgo</p>	<p>Se informan dentro de sus objetivos estratégicos implementar una política interna en que la Dirección del establecimiento controle, evalúe y supervise el trabajo de los profesores.</p>

2.8.3 Encuesta de opinión

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la encuesta de opinión aplicada a los docentes de los dos colegios intervenidos. Damos a conocer los corolarios separados por colegio, un resumen comparativo y un promedio que refleja la percepción que tienen de dicho proceso.

La presentación se divide en dos partes:

Primero: dimensiones:

A1: Evaluación Docente.

A2: Instrumentos de Evaluación

B1: Desempeño Docente

B2: Sistema de Retroalimentación

C1: Proyecto Educativo

C2: Perfeccionamiento Docente

C3: Promoción y Compensación

D1: Liderazgo Efectivo

D2: Gestión de Recursos Humanos

Segundo: Variables:

A: Procedimiento de evaluación del personal docente

B: Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente.

C: Procesos para el desarrollo profesional docente.

D: Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación.

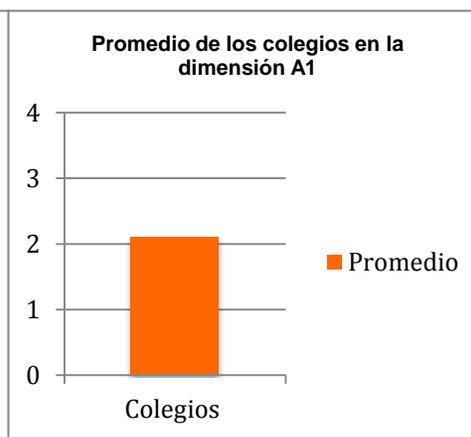
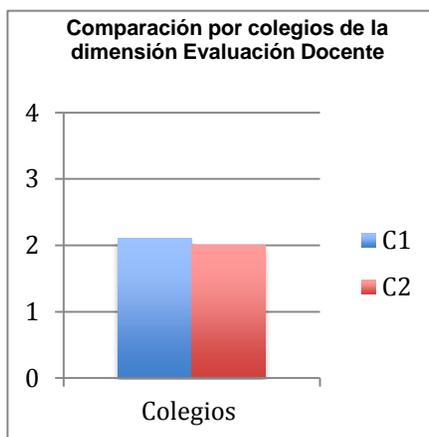
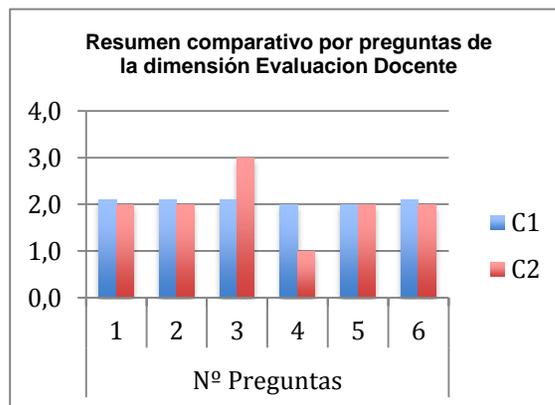
La información obtenida en este apartado posteriormente se triangula con la obtenida en las entrevistas aplicadas a directivos, lo que nos permite conocer la visión que tienen frente a la evaluación docente los distintos estamentos

Encuesta de opinión Dimensión A1 Evaluación Docente

Nº Doc.	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	4	4	4	3	
2	1	2	1	2	1	2	
3	2	2	2	2	2	2	
4	2	3	2	2	2	2	
5	2	2	1	2	2	1	
6	1	1	2	1	1	2	
7	1	1	2	2	2	2	
8	3	2	3	3	2	3	
9	2	2	2	2	3	2	
10	1	1	2	2	1	2	
11	2	2	2	1	2	1	
12	1	1	2	1	1	1	
13	2	2	2	2	3	3	
14	2	2	2	2	1	2	
15	2	2	3	2	2	3	
16	3	3	3	3	2	3	
17	0	0	0	0	2	0	
18	3	3	3	3	3	3	
19	3	3	0	2	3	2	
20	0	2	3	3	3	2	
21	2	2	2	1	1	2	
22	1	2	2	2	2	2	
23	3	3	3	2	2	3	
24	2	3	2	1	2	2	
25	2	2	3	3	1	2	
26	2	1	1	1	2	2	
27	2	2	1	1	1	1	
28	2	2	2	2	2	2	
29	2	3	2	3	2	2	
30	3	3	3	2	2	3	
31	3	2	3	2	3	2	
32	3	2	2	2	2	3	
33	3	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	2	2	2	
35	2	2	0	1	2	2	
Pro	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	2,1	2,1
Mo	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	1	2	3	4	5	6	
36	2	2	3	1	2	2	
37	2	2	3	1	2	2	
38	2	2	3	1	2	2	
39	2	2	3	1	2	2	
40	2	2	3	1	2	2	
41	2	2	3	1	2	2	
42	2	2	3	1	2	2	
43	2	2	3	1	2	2	
44	2	2	3	1	2	2	
45	2	2	3	1	2	2	
46	2	2	3	1	2	2	
47	2	2	3	1	2	2	
48	2	2	3	1	2	2	
49	2	2	3	1	2	2	
Pro	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0
Mo	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0

	1	2	3	4	5	6
C1	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	2,1
C2	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0



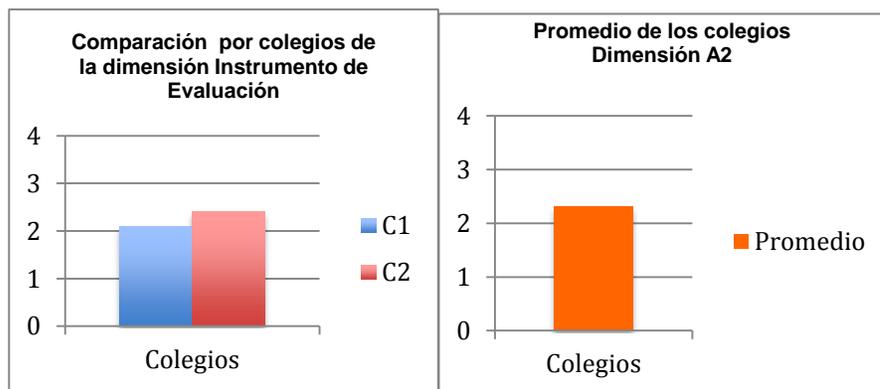
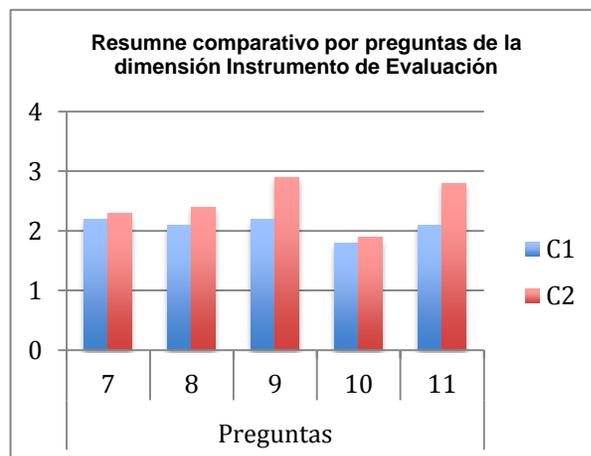
Los resultados obtenidos nos arrojan que el promedio en esta dimensión es 2, lo que quiere decir que los docentes muestran una regular aceptación hacia el proceso de evaluación que se aplica en sus establecimientos con la finalidad de constatar la calidad de su desempeño docente. No obstante el gráfico de evaluación docente refleja que los profesores del colegio 2 muestran una desviación al nivel bueno con respecto a la visión que ellos tienen de las competencias del equipo que lleva a cabo la evaluación y una desviación negativa que refleja la deficiente apreciación hacia el desarrollo de la socialización de este proceso.

Dimensión A2 Instrumentos de Evaluación

Nº Doc.	7	8	9	10	11	
1	3	3	4	4	4	
2	2	1	1	1	2	
3	2	2	2	2	2	
4	3	2	2	2	2	
5	2	2	2	1	1	
6	2	2	1	1	2	
7	2	2	2	2	3	
8	2	2	3	1	3	
9	3	3	2	1	2	
10	1	1	2	1	1	
11	2	1	2	1	2	
12	1	2	2	1	2	
13	2	2	3	1	2	
14	2	2	2	2	2	
15	3	2	3	2	2	
16	3	3	3	2	3	
17	1	1	1	1	1	
18	3	3	2	2	3	
19	1	2	3	2	1	
20	3	2	3	3	3	
21	3	3	2	2	2	
22	2	2	2	2	2	
23	3	3	4	2	2	
24	2	3	2	1	2	
25	3	3	2	3	3	
26	1	1	1	2	1	
27	2	2	2	1	1	
28	2	1	2	2	2	
29	2	2	1	2	2	
30	3	3	3	2	3	
31	2	2	3	1	2	
32	2	1	2	2	2	
33	4	3	3	3	3	
34	2	2	2	3	3	
35	2	2	2	2	1	
Pro	2,2	2,1	2,2	1,8	2,1	2,1
Mo	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	7	8	9	10	11	
36	2	3	3	2	3	
37	3	3	3	1	3	
38	2	2	3	2	2	
39	3	2	3	2	3	
40	1	1	2	1	2	
41	2	3	3	1	2	
42	3	3	3	4	4	
43	2	2	4	2	4	
44	3	2	2	1	2	
45	2	3	2	1	3	
46	2	3	4	2	3	
47	2	2	2	3	3	
48	2	2	3	1	2	
49	3	2	3	3	3	
Pro	2,3	2,4	2,9	1,9	2,8	2,4
Mo	2	2	3	1	3	2,0

	7	8	9	10	11
C1	2,2	2,1	2,2	1,8	2,1
C2	2,3	2,4	2,9	1,9	2,8



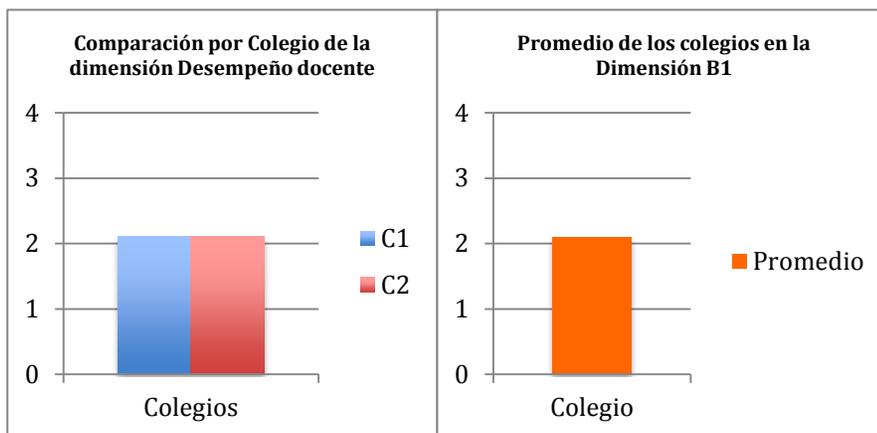
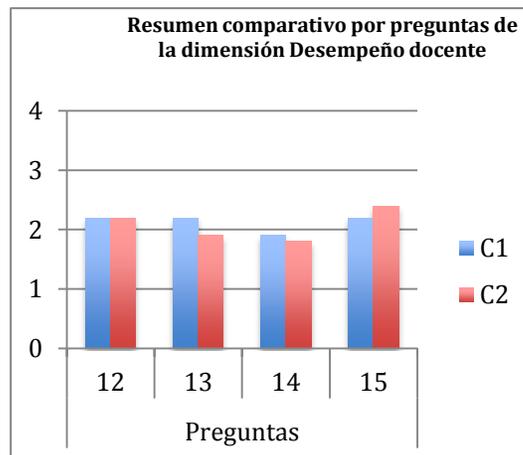
En esta dimensión el promedio de las respuestas obtenidas se encuentran en 2.2 lo que refleja que los docentes consideran como regular los instrumentos con los cuales sus establecimientos recopilan la información necesaria para determinar su desempeño; considerándose la participación de ellos en su construcción, la objetividad con que reflejan su nivel de competencias y la concordancia con el Marco para la Buena Enseñanza. No obstante en el colegio 2 los docentes consideran que en buen nivel la concordancia con que los instrumentos fueron elaborados con el MBE y como deficiente su participación como equipo docente en la construcción de estos instrumentos.

Dimensión B1 Desempeño Docente

Nº Doc.	12	13	14	15	
1	4	4	3	3	
2	2	2	1	1	
3	2	2	2	1	
4	2	2	2	2	
5	1	1	1	1	
6	2	2	2	2	
7	2	2	2	3	
8	2	2	2	2	
9	2	2	2	2	
10	1	2	1	2	
11	2	2	1	1	
12	1	1	1	1	
13	2	2	2	2	
14	2	2	2	2	
15	2	2	2	2	
16	3	3	2	3	
17	1	1	1	1	
18	3	3	2	3	
19	3	3	2	3	
20	3	3	4	2	
21	2	2	1	2	
22	2	2	2	3	
23	3	3	4	4	
24	3	2	2	3	
25	2	2	2	2	
26	1	1	1	1	
27	2	2	2	2	
28	2	2	1	2	
29	2	2	1	3	
30	3	3	2	3	
31	3	3	2	3	
32	3	2	1	3	
33	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	
35	1	2	1	2	
Pro	2,2	2,2	1,8	2,2	2,1
Mo	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	12	13	14	15	
36	2	2	3	3	
37	2	2	2	3	
38	2	2	1	1	
39	2	2	1	2	
40	2	1	1	1	
41	1	1	2	2	
42	4	4	3	4	
43	2	2	3	3	
44	2	1	1	2	
45	2	2	2	2	
46	2	2	2	3	
47	3	3	2	2	
48	2	1	2	2	
49	3	2	0	3	
Pro	2,2	1,9	1,8	2,4	2,1
Mo	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

C1	2,2	2,2	1,9	2,2
C2	2,2	1,9	1,8	2,4



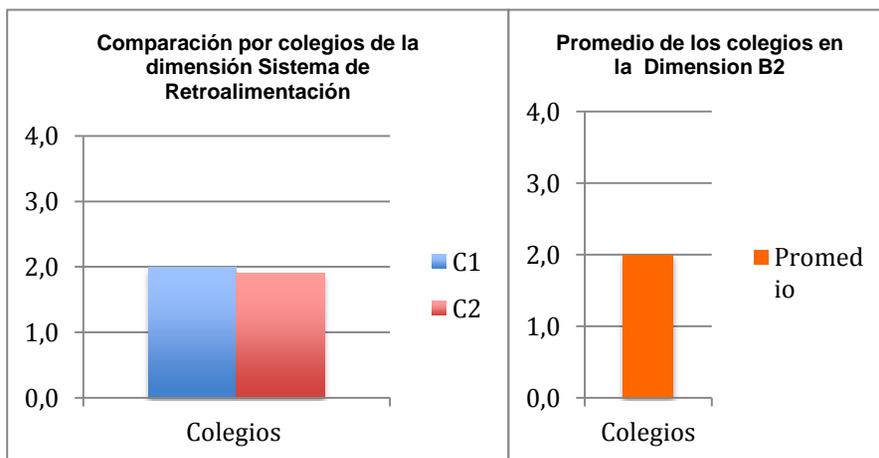
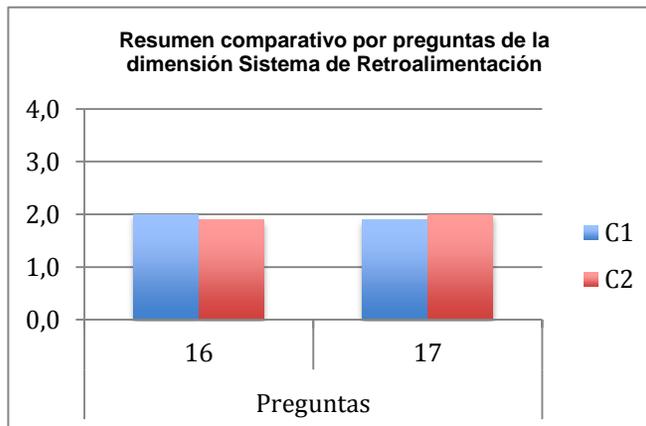
Los resultados obtenidos en la presente dimensión arrojan un promedio 2.1 lo que quiere decir que los docentes valoran como regular la forma como la evaluación docente refleja el cumplimiento de sus responsabilidades en el proceso de enseñanza aprendizaje. Además se manifiesta una notoria desviación negativa hacia el criterio deficiente con respecto a la apreciación que ellos demuestran con respecto al apoyo que se recibe por parte de sus establecimientos ante un resultado deficiente en su evaluación.

Dimensión B2 Sistema de Retroalimentación

Nº Doc.	16	17	
1	4	4	
2	1	2	
3	2	2	
4	2	2	
5	1	2	
6	1	2	
7	2	1	
8	2	2	
9	2	2	
10	2	2	
11	1	2	
12	1	1	
13	2	2	
14	1	1	
15	2	2	
16	2	2	
17	1	1	
18	3	3	
19	2	2	
20	3	3	
21	2	2	
22	2	3	
23	3	2	
24	1	2	
25	3	3	
26	1	1	
27	1	2	
28	2	1	
29	3	2	
30	3	2	
31	2	1	
32	2	1	
33	3	3	
34	3	2	
35	1	1	
Prom	2,0	1,9	2,0
Mo	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	16	17	
36	2	1	
37	2	2	
38	1	1	
39	1	1	
40	1	2	
41	1	1	
42	3	4	
43	2	4	
44	3	2	
45	2	2	
46	1	1	
47	2	2	
48	3	3	
49	2	2	
Prom	1,9	2,0	1,9
Mo	2	2	2

	16	17
C1	2,0	1,9
C2	1,9	2,0



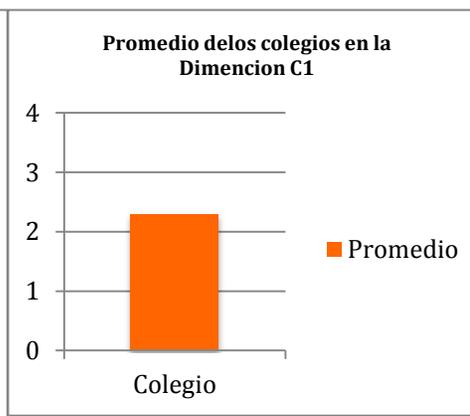
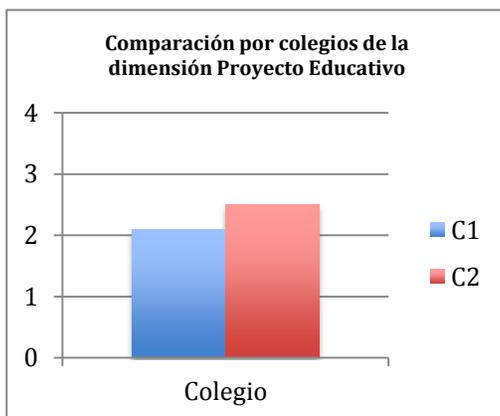
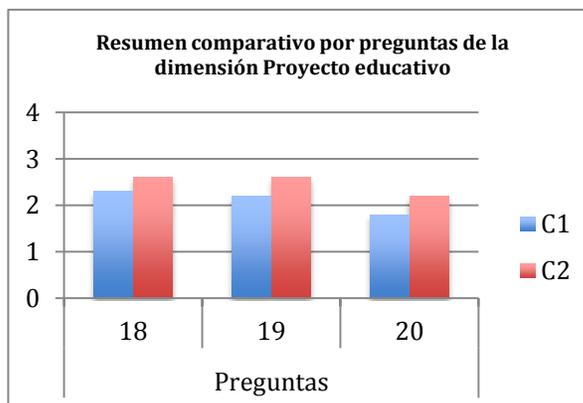
Los resultados reflejan un promedio 2, lo que informaría un nivel regular con respecto a cómo los docentes aprecian los sistemas de retroalimentación para generar cambios de forma constructiva en su desempeño docente como consecuencia de su evaluación.

Dimensión C1 Proyecto Educativo

Nº Doc.	18	19	20	
1	4	4	3	
2	2	1	1	
3	2	2	2	
4	2	2	2	
5	1	2	1	
6	2	1	1	
7	2	2	1	
8	3	2	2	
9	2	2	2	
10	2	2	1	
11	2	2	1	
12	1	1	1	
13	2	2	2	
14	2	2	2	
15	3	2	2	
16	3	3	3	
17	1	1	1	
18	3	3	3	
19	3	2	2	
20	3	2	2	
21	2	2	2	
22	2	3	1	
23	4	4	3	
24	2	2	1	
25	3	2	2	
26	2	2	1	
27	2	2	1	
28	2	2	2	
29	2	2	2	
30	2	3	2	
31	3	3	2	
32	3	3	2	
33	3	3	3	
34	3	3	3	
35	2	2	1	
Prom	2,3	2,2	1,8	2,1
Mo	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	18	19	20	
36	3	3	2	
37	3	3	3	
38	2	2	2	
39	2	2	2	
40	2	1	1	
41	1	2	1	
42	4	4	4	
43	3	3	2	
44	2	2	2	
45	3	3	2	
46	3	3	2	
47	2	2	2	
48	3	3	3	
49	3	3	3	
Prom	2,6	2,6	2,2	2,5
Mo	3,0	3,0	2,0	3,0

	18	19	20
C1	2,3	2,2	1,8
C2	2,6	2,6	2,2



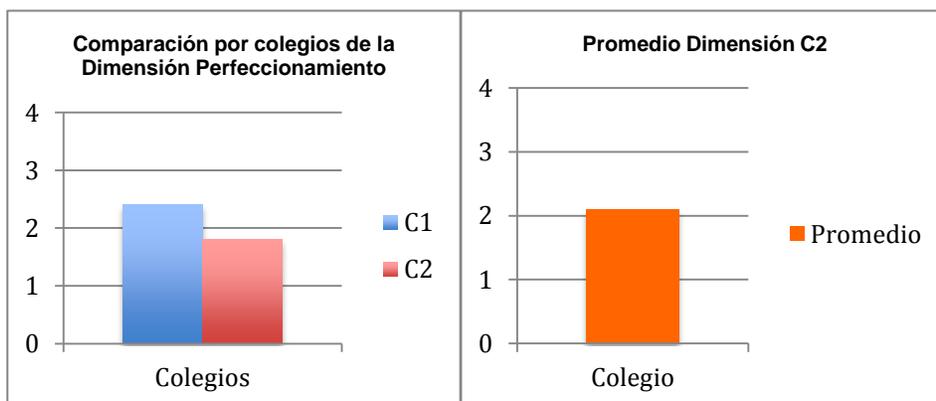
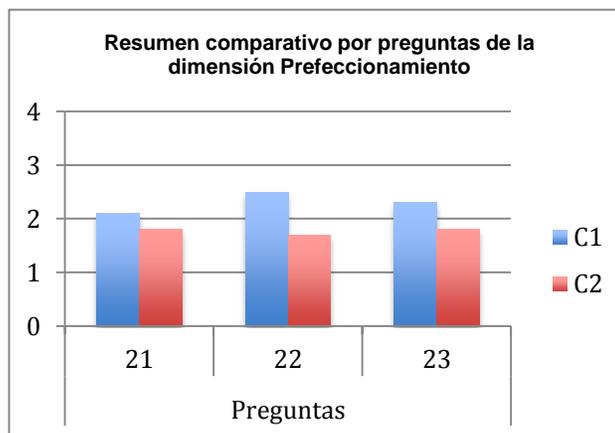
Los resultados arrojan un promedio 2.3 los que significa que los docentes evalúan con un promedio regular la concordancia que existe entre el proceso de evaluación docente que se realiza en sus establecimientos y su PEI . Se manifiesta una notoria desviación negativa en el colegio 1 con un resultado deficiente hacia como los docentes perciben el proyecto educativo.

Dimensión C2 Perfeccionamiento

Nº Doc.	21	22	23	
1	3	3	3	
2	2	2	2	
3	3	3	3	
4	3	3	3	
5	2	2	1	
6	2	2	1	
7	1	2	2	
8	3	3	3	
9	3	3	2	
10	2	2	2	
11	2	2	2	
12	1	2	2	
13	3	3	2	
14	3	3	3	
15	4	4	3	
16	4	4	3	
17	1	1	1	
18	3	3	3	
19	1	3	2	
20	1	2	2	
21	2	2	2	
22	3	4	4	
23	4	4	3	
24	3	2	3	
25	4	4	3	
26	1	1	1	
27	1	2	1	
28	3	2	2	
29	2	1	2	
30	3	3	3	
31	2	2	2	
32	3	2	2	
33	3	3	3	
34	3	3	3	
35	2	2	2	
Prom	2,5	2,5	2,3	2,4
Mod	3,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	21	22	23	
36	1	1	1	
37	1	1	1	
38	1	1	1	
39	2	2	2	
40	2	2	2	
41	1	1	1	
42	4	4	4	
43	1	1	1	
44	1	1	1	
45	1	1	1	
46	3	3	3	
47	2	2	2	
48	3	2	2	
49	2	2	3	
Pro	1,8	1,7	1,8	1,8
Mod	1,0	1,0	1,0	1,0

	21	22	23
C1	2,1	2,5	2,3
C2	1,8	1,7	1,8



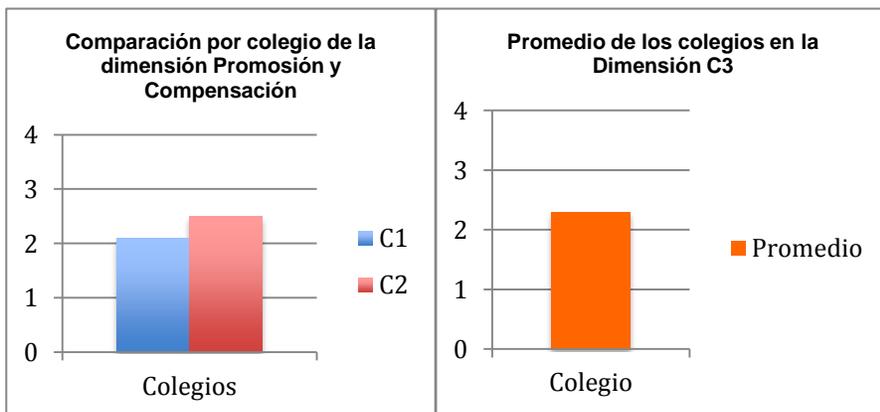
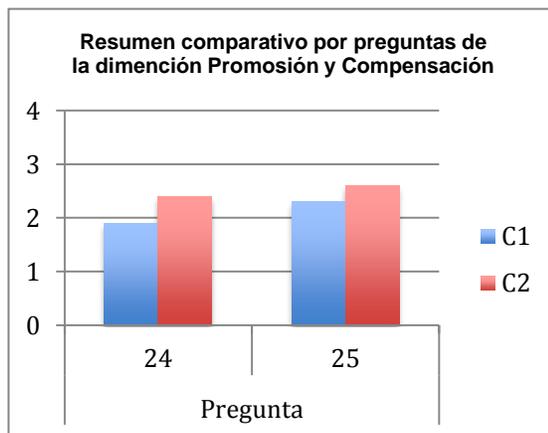
La presente dimensión arroja un promedio de 2.1, lo que reflejaría que los docentes tienen una regular apreciación hacia las instancias de perfeccionamiento que se desarrollan en sus establecimientos. Específicamente el colegio 2 evalúa como deficiente las posibilidades que otorga su colegio para generar instancias de profundización en su desempeño docente.

Dimensión C3 Promoción y Compensación.

Nº Doc.	24	25	
1	3	3	
2	1	2	
3	3	2	
4	3	2	
5	1	1	
6	1	2	
7	2	2	
8	2	2	
9	2	3	
10	1	1	
11	2	2	
12	1	1	
13	2	2	
14	3	3	
15	3	2	
16	3	3	
17	1	1	
18	2	3	
19	1	4	
20	1	1	
21	2	3	
22	2	2	
23	2	4	
24	1	2	
25	3	3	
26	1	1	
27	1	2	
28	1	1	
29	2	2	
30	2	4	
31	2	3	
32	1	3	
33	3	3	
34	3	3	
35	1	2	
Prom	1,9	2,3	2,1
Mod	1,0	2,0	1,5

Nº Doc.	24	25	
36	2	3	
37	3	2	
38	1	2	
39	2	3	
40	2	2	
41	2	3	
42	4	4	
43	3	3	
44	2	2	
45	3	3	
46	2	4	
47	2	2	
48	2	1	
49	3	2	
Prom	2,4	2,6	2,5
Mod	2,0	2,0	2,0

	24	25
C1	1,9	2,3
C2	2,4	2,6



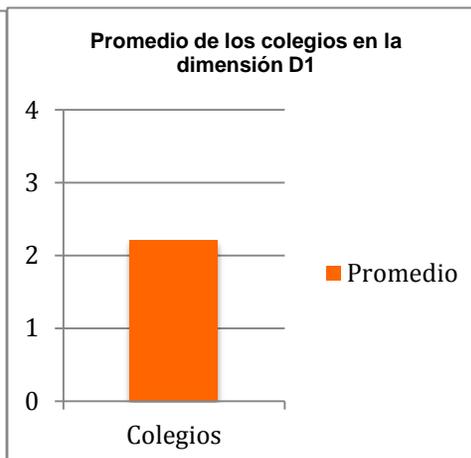
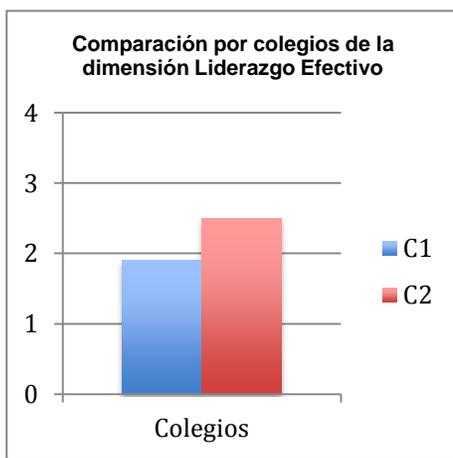
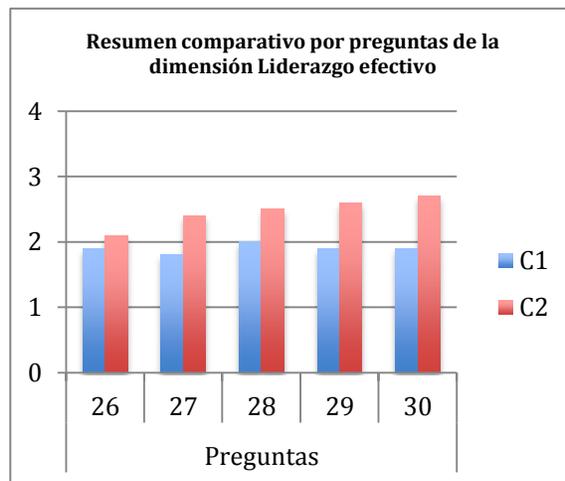
Con respecto a los sistemas de compensación y promoción de los establecimientos, los resultados arrojan un promedio de 2.3, lo que significaría que los docentes aprecian de forma regular los sistemas como se promuevan o entregan incentivos a los docentes con buen desempeño.

Dimensión D1 Liderazgo Efectivo

Nº Doc.	26	27	28	29	30
1	3	4	4	3	3
2	2	1	1	1	1
3	2	2	3	3	2
4	2	2	3	3	2
5	2	1	2	1	1
6	2	1	1	1	2
7	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2
10	1	1	1	1	1
11	1	2	1	1	1
12	1	2	2	2	1
13	2	3	2	2	3
14	2	2	2	2	2
15	2	2	2	2	2
16	2	2	3	3	3
17	1	1	2	3	1
18	3	2	3	2	2
19	2	2	2	2	2
20	3	1	3	1	3
21	2	2	2	2	2
22	1	2	2	2	2
23	3	2	3	2	2
24	2	1	1	1	2
25	3	2	3	2	2
26	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1
28	1	2	2	2	2
29	1	2	2	2	2
30	2	2	3	3	2
31	2	3	2	2	3
32	2	2	1	2	2
33	3	2	2	2	2
34	3	2	2	2	2
35	2	1	1	1	1
Prom	1,9	1,8	2,0	1,9	1,9
Mod	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	26	27	28	29	30
36	2	3	1	1	3
37	2	3	3	3	3
38	2	2	2	1	1
39	1	2	2	3	2
40	2	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2
42	4	4	4	4	4
43	3	3	4	4	4
44	2	2	2	3	3
45	2	2	3	3	3
46	3	2	3	3	3
47	2	2	2	2	3
48	2	2	3	2	2
49	0	3	2	3	3
Prom	2,1	2,4	2,5	2,6	2,7
Mod	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0

	26	27	28	29	30
CSJ	1,9	1,8	2	1,9	1,9
CC	2,1	2,4	2,5	2,6	2,7



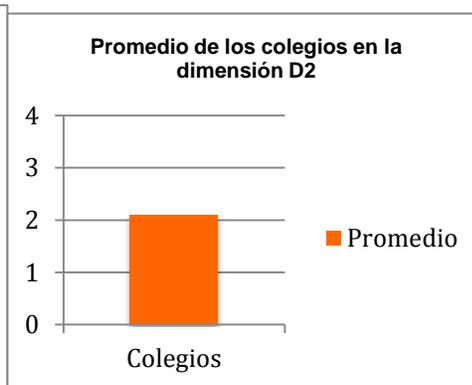
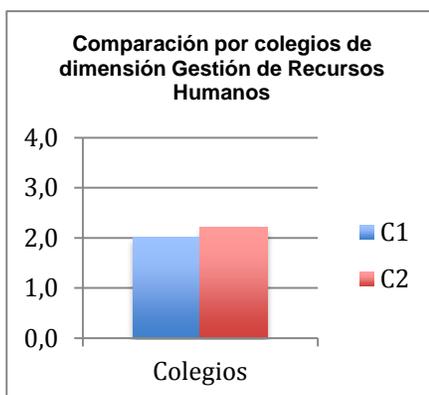
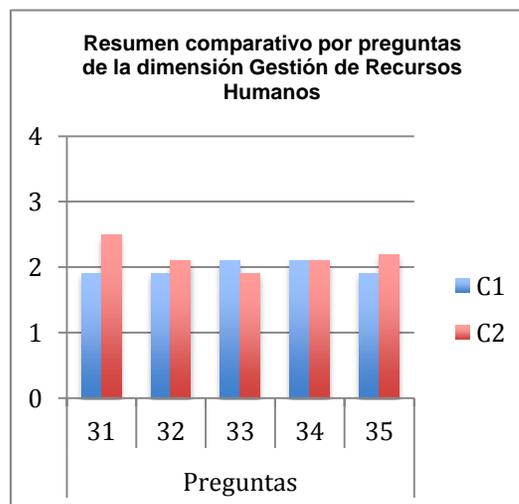
Los resultados arrojan un promedio de 2. 3 lo que significa que los docentes tienen una regular visión de cómo el equipo de liderazgo gestiona de forma eficiente los resultados obtenidos en la evaluación docente en pro del desarrollo profesional de sus profesores.

Dimensión D2 Gestión de Recursos Humanos

Nº Doc.	31	32	33	34	35	
1	3	3	4	3	3	
2	1	1	1	2	1	
3	2	2	2	2	2	
4	2	2	2	2	2	
5	2	2	1	1	1	
6	2	2	2	2	2	
7	1	2	2	2	2	
8	3	2	2	3	3	
9	2	2	2	2	2	
10	2	1	1	2	1	
11	1	1	1	1	1	
12	1	1	1	2	2	
13	2	2	2	2	2	
14	2	2	2	2	2	
15	2	2	3	2	2	
16	3	2	3	3	2	
17	1	1	3	3	1	
18	2	2	3	3	2	
19	2	2	2	2	3	
20	2	2	2	2	2	
21	2	2	2	3	3	
22	2	2	2	1	1	
23	2	2	3	2	2	
24	2	2	1	2	2	
25	3	3	2	3	2	
26	1	1	1	1	1	
27	2	1	2	2	1	
28	1	1	1	1	1	
29	2	2	3	3	2	
30	2	3	4	3	3	
31	2	2	2	2	3	
32	2	2	2	1	2	
33	3	3	3	3	3	
34	2	2	2	2	2	
35	2	1	1	1	1	
Prom	1,9	1,9	2,1	2,1	1,9	2,0
Mod	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	31	32	33	34	35	
36	2	2	1	2	2	
37	3	3	2	2	2	
38	2	2	2	2	1	
39	2	2	2	2	1	
40	2	1	1	1	2	
41	2	2	2	2	2	
42	4	3	3	3	4	
43	3	3	3	3	2	
44	2	2	2	2	2	
45	3	3	2	3	2	
46	3	3	3	3	2	
47	2	2	2	2	3	
48	2	2	2	2	2	
49	3	0	0	0	4	
Prom	2,5	2,1	1,9	2,1	2,2	2,2
Mod	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

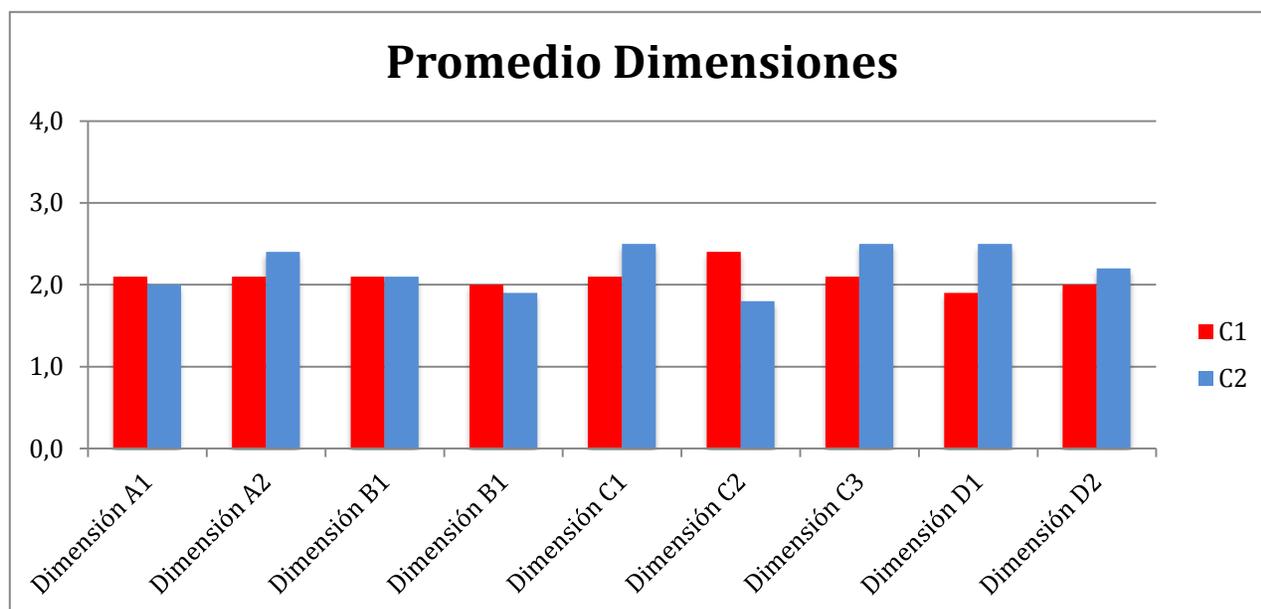
	31	32	33	34	35
CSJ	1,9	1,9	2,1	2,1	1,9
CC	2,5	2,1	1,9	2,1	2,2



La presente dimensión presenta un promedio de 2.1 lo que refleja una regular apreciación de la gestión que se realiza en sus establecimientos para potenciar sus recursos humanos y agregar valor a su institución.

Resumen de Dimensiones

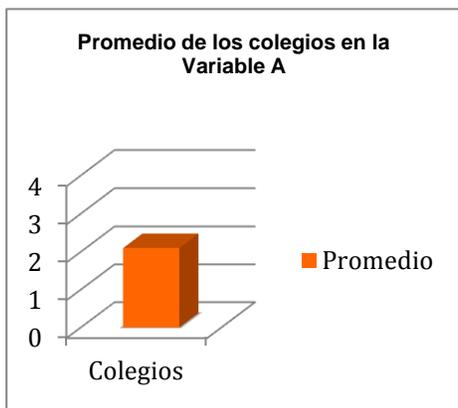
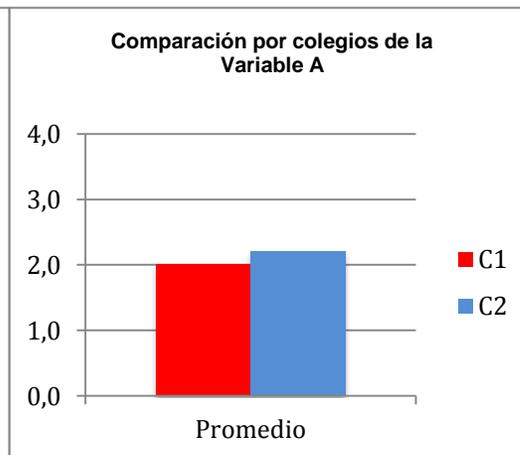
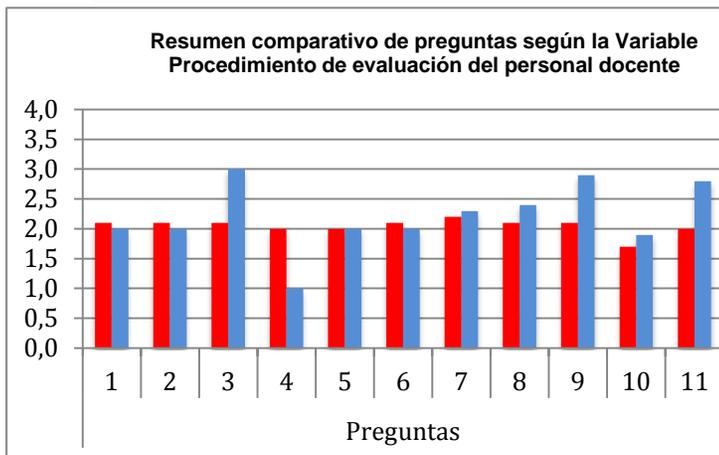
	C1	C2	Promedio
Dimensión A1	2,1	2,0	2,1
Dimensión A2	2,1	2,4	2,3
Dimensión B1	2,1	2,1	2,1
Dimensión B1	2,0	1,9	2,0
Dimensión C1	2,1	2,5	2,3
Dimensión C2	2,4	1,8	2,1
Dimensión C3	2,1	2,5	2,3
Dimensión D1	1,9	2,5	2,2
Dimensión D2	2,0	2,2	2,1
Promedio	2,1	2,2	2,2
Moda	2,1	2,5	2,1



Variable A Procedimiento de evaluación del personal docente

Nº Doc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
5	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	
6	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	
7	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
8	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	
9	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	2	
10	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	
11	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
12	1	1	2	1	1	1	1	2	0	1	0	
13	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	
14	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
15	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	
16	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	
17	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
19	3	3	0	2	3	2	0	2	3	2	0	
20	0	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	
21	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	
22	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	
24	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	
25	2	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	
26	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	
27	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	
28	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	
29	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	
30	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	
31	3	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	
32	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	
33	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
34	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	
35	2	2	0	1	2	2	2	2	2	0	1	
Prom	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	2,1	2,2	2,1	2,1	1,7	2,0	2,0
Mod	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
36	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	
37	2	2	3	1	2	2	3	3	3	1	3	
38	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	
39	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	
40	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	
41	2	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	
42	2	2	3	1	2	2	3	3	3	4	4	
43	2	2	3	1	2	2	2	2	4	2	4	
44	2	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	
45	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	
46	2	2	3	1	2	2	2	3	4	2	3	
47	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	
48	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	
49	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	
Prom	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,3	2,4	2,9	1,9	2,8	2,2
Mod	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	3,0	2,0

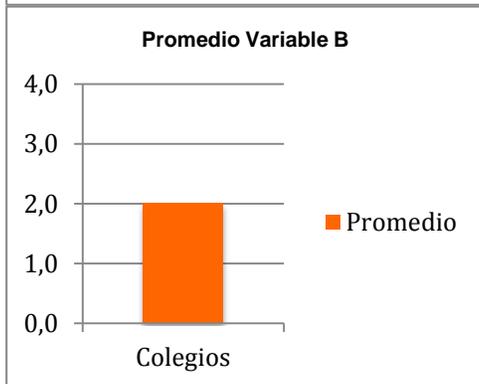
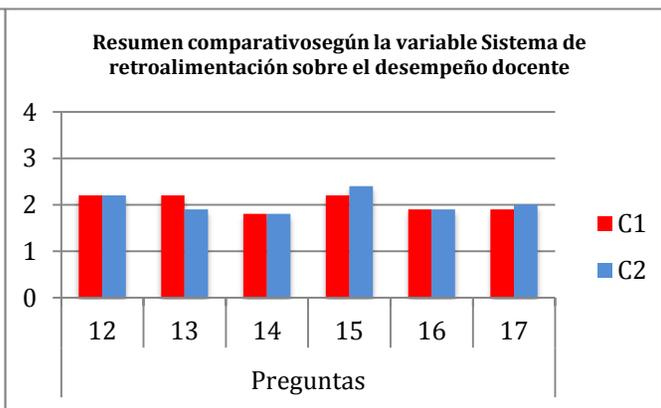
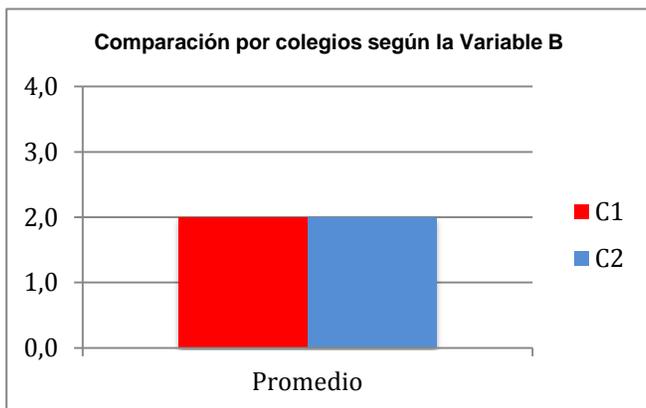


Los resultados obtenidos nos arrojan que el promedio en esta variable es 2.1 , lo que quiere decir que los docentes muestran una regular aceptación hacia como se lleva a cabo el proceso de evaluación docente implementado en sus establecimientos.

Variable B Sistema de Retroalimentación sobre el desempeño docente

Nº Doc.	12	13	14	15	16	17	
1	4	4	3	3	4	4	
2	2	2	1	1	1	2	
3	2	2	2	1	2	2	
4	2	2	2	2	2	2	
5	1	1	1	1	1	2	
6	2	2	2	2	1	2	
7	2	2	2	3	2	1	
8	2	2	2	2	2	2	
9	2	2	2	2	2	2	
10	1	2	1	2	2	2	
11	2	2	1	1	1	2	
12	1	1	0	0	1	0	
13	2	2	2	2	2	2	
14	2	2	2	2	1	1	
15	2	2	2	2	2	2	
16	3	3	2	3	2	2	
17	0	0	0	0	0	0	
18	3	3	2	3	3	3	
19	3	3	2	3	2	2	
20	3	3	4	2	3	3	
21	2	2	1	2	2	2	
22	2	2	2	3	2	3	
23	3	3	4	4	3	2	
24	3	2	2	3	1	2	
25	2	2	2	2	3	3	
26	1	1	1	1	1	1	
27	2	2	2	2	1	2	
28	2	2	0	2	2	0	
29	2	2	1	3	3	2	
30	3	3	2	3	3	2	
31	3	3	2	3	2	1	
32	3	2	1	3	2	1	
33	3	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	3	2	
35	1	2	1	2	1	1	
Prom	2,2	2,2	1,8	2,2	1,9	1,9	2,0
Mod	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	12	13	14	15	16	17	
36	2	2	3	3	2	1	
37	2	2	2	3	2	2	
38	2	2	1	1	1	1	
39	2	2	1	2	1	1	
40	2	1	1	1	1	2	
41	1	1	2	2	1	1	
42	4	4	3	4	3	4	
43	2	2	3	3	2	4	
44	2	1	1	2	3	2	
45	2	2	2	2	2	2	
46	2	2	2	3	1	1	
47	3	3	2	2	2	2	
48	2	1	2	2	3	3	
49	3	2	0	3	2	2	
Prom	2,2	1,9	1,8	2,4	1,9	2,0	2,0
Mod	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

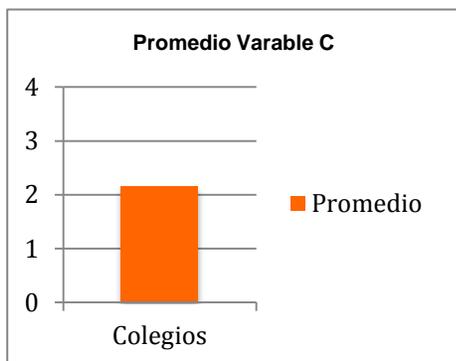
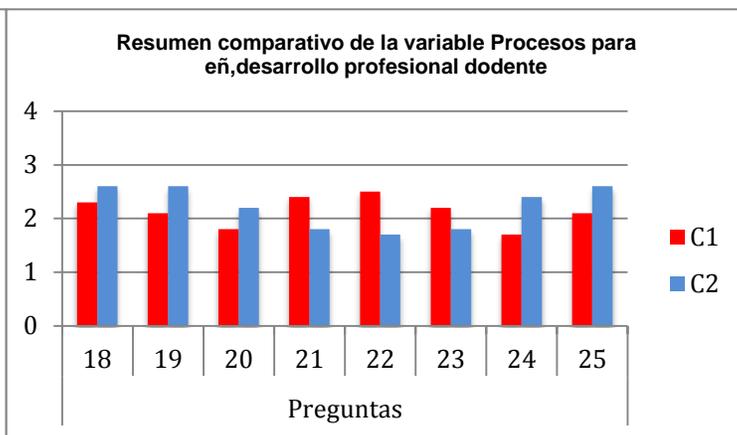
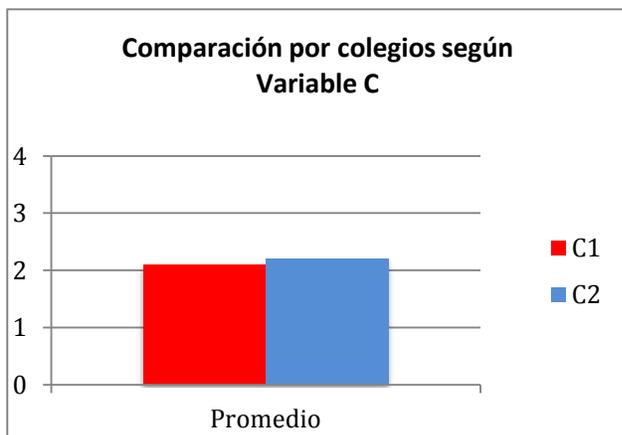


La presente variable arroja un promedio de 2, lo que informa que los docentes manifiestan una regular aceptación hacia como el establecimiento da a conocer a sus profesores su desempeño docente al entregar los resultados y retroalimentar de manera clara, oportuna y pertinente.

Variable C Procesos para el desarrollo profesional docente

Nº Doc.	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	4	4	3	3	3	3	3	3	
2	2	1	1	2	2	2	1	2	
3	2	2	2	3	3	3	3	2	
4	2	2	2	3	3	3	3	2	
5	1	2	1	2	2	1	1	1	
6	2	1	1	2	2	1	1	2	
7	2	2	1	1	2	2	2	2	
8	3	2	2	3	3	3	2	2	
9	2	2	2	3	3	2	2	3	
10	2	2	1	2	2	2	1	1	
11	2	2	1	2	2	2	2	2	
12	1	1	1	1	2	2	1	1	
13	2	2	2	3	3	2	2	2	
14	2	2	2	3	3	3	3	3	
15	3	2	2	4	4	3	3	2	
16	3	3	3	4	4	3	3	3	
17	0	1	0	1	0	0	0	0	
18	3	3	3	3	3	3	2	3	
19	3	2	2	0	3	2	0	4	
20	3	0	2	0	0	0	0	0	
21	2	2	2	2	2	2	2	3	
22	2	3	1	3	4	4	2	2	
23	4	4	3	4	4	3	2	4	
24	2	2	1	3	2	3	1	2	
25	3	2	2	4	4	3	3	3	
26	2	2	1	1	1	1	1	1	
27	2	2	1	1	2	1	1	2	
28	2	2	2	3	2	2	0	0	
29	2	2	2	2	1	2	2	2	
30	2	3	2	3	3	3	2	4	
31	3	3	2	2	2	2	2	3	
32	3	3	2	3	2	2	1	3	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	
35	2	0	1	2	2	2	1	0	
Prom	2,3	2,1	1,8	2,4	2,5	2,2	1,7	2,1	2,1
Mod	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0

Nº Doc.	18	19	20	21	22	23	24	25	
36	3	3	2	1	1	1	2	3	
37	3	3	3	1	1	1	3	2	
38	2	2	2	1	1	1	1	2	
39	2	2	2	2	2	2	2	3	
40	2	1	1	2	2	2	2	2	
41	1	2	1	1	1	1	1	2	
42	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	3	3	2	1	1	1	3	3	
44	2	2	2	1	1	1	2	2	
45	3	3	2	1	1	1	3	3	
46	3	3	2	3	3	3	2	4	
47	2	2	2	2	2	2	2	2	
48	3	3	3	3	2	2	2	1	
49	3	3	3	2	2	3	3	2	
Prom	2,6	2,6	2,2	1,8	1,7	1,8	2,4	2,6	2,2
Mod	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0

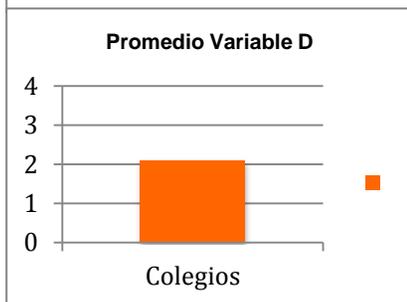
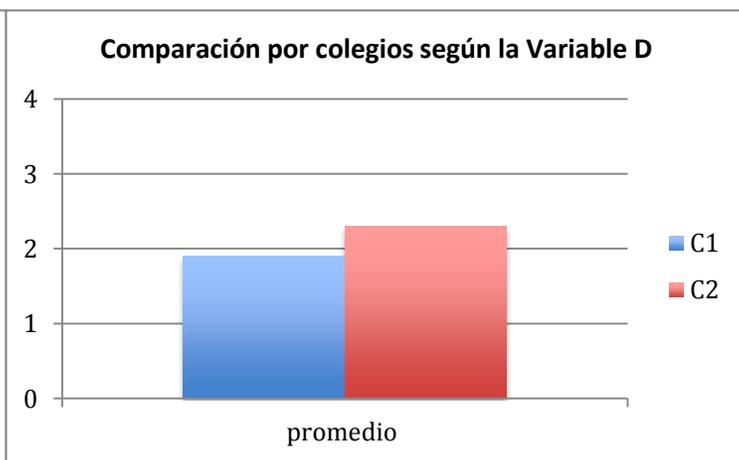
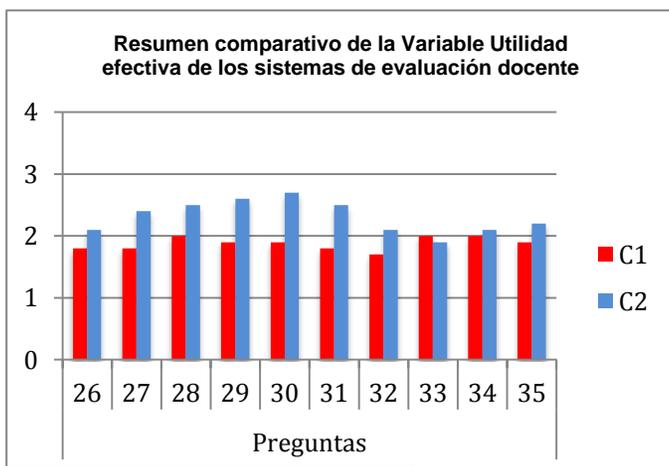


La presente variable arroja un resultado de 2.1 lo que informaría que los docentes manifiestan una regular aceptación hacia los procesos incorporados en el establecimiento para promover, perfeccionar e incentivar a los docentes en su desarrollo profesional.

Variable D Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación

Nº Doc.	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	
2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
5	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	
6	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
7	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
8	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
10	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	
11	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	
13	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
15	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
16	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	
17	0	0	2	3	0	0	0	3	3	0	
18	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
20	3	0	3	0	3	0	0	0	0	2	
21	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	
22	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
23	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	
24	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	
25	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
27	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	
28	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	
29	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	
30	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	
31	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	
32	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	
33	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
34	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
35	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
Prom	1,8	1,8	2,0	1,9	1,9	1,8	1,7	2,0	2,0	1,9	1,9
Mod	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,2

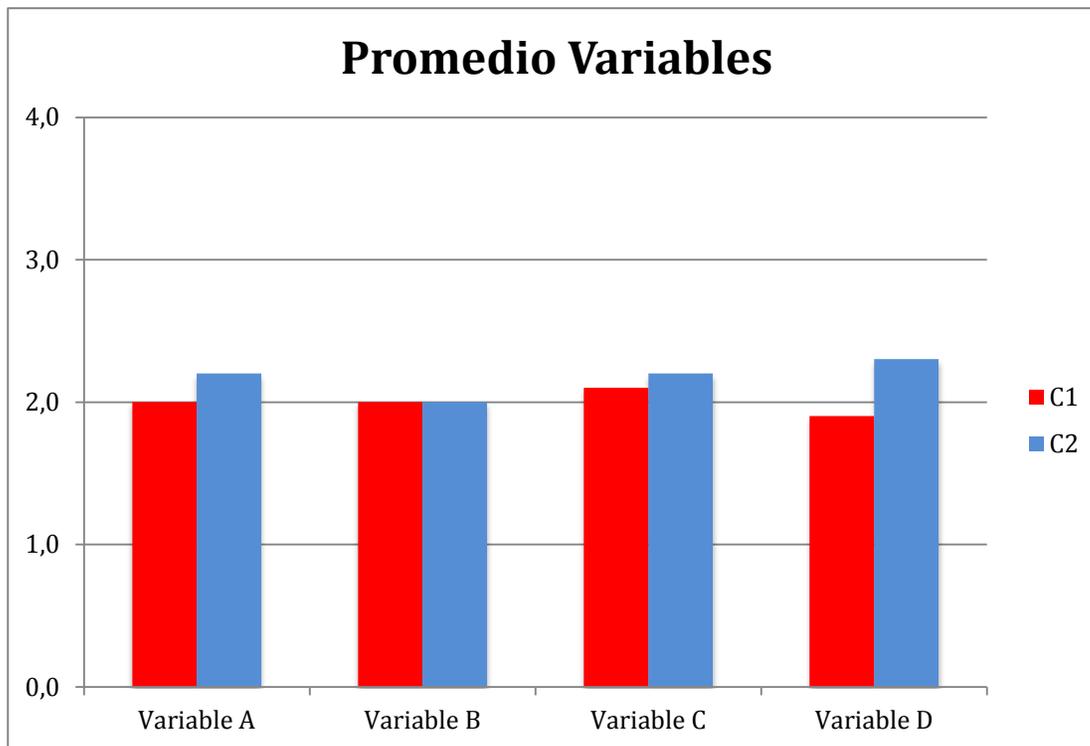
Nº Doc.	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
36	2	3	1	1	3	2	2	1	2	2	
37	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	
38	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	
39	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	
40	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
42	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
43	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	
44	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	
45	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	
46	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
47	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	
48	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
49	0	3	2	3	3	3	0	0	0	4	
Prom	2,1	2,4	2,5	2,6	2,7	2,5	2,1	1,9	2,1	2,2	2,3
Mod	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0



La dimensión presenta un promedio de 2.1, lo que reflejaría que los docentes presentan una regular apreciación hacia como el equipo de gestión toma decisiones con respecto a los resultados de la evaluación docente y la gestión de sus recursos humanos como consecuencia de esta.

Resumen de Variables

	C1	C2	Promedio
Variable A	2,0	2,2	2,1
Variable B	2,0	2,0	2,0
Variable C	2,1	2,2	2,2
Variable D	1,9	2,3	2,1
Promedio	2,0	2,2	2,1
Moda	2,0	2,2	



2.9 Triangulación de Resultados:

A continuación se presenta la triangulación de resultados que involucra la revisión documental, análisis interpretativo en las entrevistas realizadas a equipos directivos de los dos colegios subvencionados entrevistados (Directores, UTP e Inspectoría) , y el análisis interpretativo de las encuestas de opinión aplicadas al estamento docente de ambos establecimientos. A partir de estos resultados es posible realizar las siguientes interpretaciones con respecto a las características en estudio.

Categoría A: Procedimiento de evaluación del personal docente.

Con respecto a los procesos mediante los cuales los profesores son medidos en su desempeño docente es posible referir que los establecimientos cuentan con pautas de evaluación pero no han logrado desarrollar la evaluación como un proceso planificado, ejecutado y evaluado con sistematicidad. Además es posible constatar que los docentes evalúan como regular como se lleva a cabo la evaluación en cuanto a aspectos de socialización y construcción de los instrumentos que permitan recoger la información necesaria para determinar su desempeño docente. Estas pautas evalúan aspectos relacionados con las responsabilidades profesionales a nivel administrativo, la gestión curricular que desarrollan en el aula y en un caso de los colegios el compromiso e identificación con el proyecto educativo institucional de los docentes.

Cabe señalar que se genera una discrepancia de opinión entre los equipos directivos y docentes con respecto a cómo se generan los procesos de socialización y participación de los docentes en el proceso de evaluación y la elaboración de instrumentos, al ser evaluados por ellos sólo con un nivel regular en esta variable.

No obstante, es primordial que los establecimientos cuenten con sistemas de evaluación y desempeño docente que consideren todos los ámbitos relevantes del desempeño y permitan a partir de los resultados tomar decisiones que fomenten el desarrollo profesional de sus profesores.

Categoría B: Sistemas de retroalimentación sobre el desempeño docente

En ambos establecimientos los equipos directivos hacen alusión a la retroalimentación como la conversación que se realiza después de realizar visitas al aula, al completar la pauta final de evaluación docente o debido a una necesidad puntual. No obstante los docentes manifiestan una regular apreciación debido probablemente a que este sistema carece de sistematicidad y capacidad para acompañar y generar cambios constructivos en sus docentes como resultado de la evaluación de sus profesionales y las necesidades de apoyo en aquellos que han sido evaluados de forma deficiente o promoción de las buenas prácticas docentes para los docentes destacados.

Cabe señalar además que la percepción que tienen los docentes de ambos establecimientos con respecto al apoyo que reciben ante un bajo desempeño en su evaluación es deficiente, situación que dista de la información entregada por el equipo directivo de uno de los colegios quienes informan que sí se entrega apoyo cuando un docente lo requiere.

Además, el análisis de la información nos indica que los instrumentos utilizados y las instancias del proceso no permiten al equipo directivo realizar una retroalimentación que realmente permita fomentar el desarrollo de los docentes, observándose una debilidad en estas instancias de diálogo efectivo con los docentes los que deben de ser considerados primordiales, ser planificados y considerados al momento de la toma de decisiones.

Categoría C: Proceso para el desarrollo profesional docente

Al recoger información sobre esta variable se obtiene que los establecimientos cuentan con sistemas de compensación económica que se otorgan a docentes en rangos destacados una vez al año, no obstante en ninguno de los colegios existen sistemas de promoción para otorgar cargos o responsabilidades a aquellos docentes que han sido evaluados con un desempeño destacado.

Cabe señalar, además, que como lo indican los colegios ellos cuentan con perfeccionamientos para sus docentes pero estos se generan como respuesta a necesidades grupales y no individuales de desarrollo, por lo tanto, los docentes manifiestan una regular aceptación hacia la forma en que el mecanismo con el cual los equipos

directivos seleccionan e implementan estos perfeccionamientos ya que no aportarían a su desarrollo profesional.

Otro aspecto relevante a considerar es que los directivos otorgan gran importancia a como los docentes se identifican con el proyecto educativo y específicamente con la misión de su colegio, situación que es posible de constatar en las pautas donde en cada caso sí existe relación entre los indicadores a evaluar y el PEI, no obstante en uno de los colegios estos procesos de evaluación y desarrollo docente no se encuentran explícitos en el proyecto.

Categoría D: Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación docente

Al realizar el análisis de la presente variable se reconoce que ninguno de los establecimientos cuenta con un trabajo articulado desde el liderazgo con la gestión de recursos humanos. Que este trabajo solo se enfoca a la administración en aspectos tales como contratación, desvinculación o compensaciones; pero en ningún caso los resultados de la evaluación docente influyen en la gestión de este recurso.

Además se reconoce una regular visión desde el estamento docente hacia el desempeño que demuestran los equipos directivos al liderar acciones de cambio y desarrollo profesional como resultado de la evaluación implementada hacia ellos.

Es necesario que los establecimientos generen procesos de evaluación docente que aporten a la toma de decisiones, que los instrumentos otorguen información que permita identificar las áreas de apoyo para el estamento docente y que los resultados respalden las estrategias incorporadas a nivel de la gestión de recursos humanos.

2.9.1 Interpretación y conclusiones de la investigación

Respuesta a la pregunta de investigación.

Con respecto a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características esenciales que dan cuenta de los sistemas de evaluación y desarrollo docente implementados por el director y equipo directivo en dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral?, es posible identificar que ambos establecimientos educacionales declaran contar con sistemas de evaluación docente que están formados por distintas pautas de evaluación construidas en los equipos directivos, socializadas con el estamento docente, las cuales tienen como objetivo identificar el desempeño de sus profesores y comprobar que cumplen

con la misión de sus instituciones, lo cual conlleva a un sistema de compensación económica al finalizar el año.

Si bien los equipos directivos han incorporado la evaluación docente como un sistema dentro de sus establecimientos, el análisis teórico nos permite identificar que esta evaluación carece de sistematicidad, de etapas de desarrollo, de instancias participativas y de evaluación, por lo tanto no es un proceso si no que sólo responde a la necesidad de aplicar pautas en ciertos momentos del año escolar, lo que se contradice al concepto de evaluación docente el cuál debe contar con características tales como ser un proceso de medición, acompañamiento y ajuste permanente del proceso docente educativo. Además es posible constatar que los docentes manifiestan una apreciación regular acerca de estos procesos en sus establecimientos, de cómo los resultados demuestran su desempeño y del aporte que otorgan a su desarrollo personal y de la institución.

Con respecto a los instrumentos de evaluación utilizados por ambos establecimientos, es posible distinguir pautas de observación de clases, autoevaluación, responsabilidades administrativas y evaluación del alumnado hacia el desempeño pedagógico de sus docentes elaborados según los directivos en base a los lineamientos del Marco para la Buena Enseñanza. Estos instrumentos son construidos por los equipos directivos y dados a conocer a sus docentes en momentos tales como consejos docentes, las cuáles son denominadas como instancias de socialización para la recepción de aportes a la construcción de estos instrumentos. No obstante estos instrumentos carecen de objetividad para el estamento docente debido a que carecen de validación y participación.

A través de los resultados de evaluación docente se otorga una clasificación a cada profesor que da cuenta de su desempeño pudiendo encontrarse por ejemplo niveles tales como: destacado, competente, básico e insatisfactorio. Estos desempeños dan cuenta de los resultados obtenidos de las dimensiones del Marco para la Buena Enseñanza: preparación de la enseñanza, responsabilidades profesionales, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes. (Mineduc, 2008), pero además de cómo el docente evidencia su compromiso y trabajo relacionado con el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.). No obstante es necesario que sus equipos directivos unifiquen criterios de forma participativa junto a sus estamentos docentes para definir cuál es el perfil del profesor destacado dentro de sus instituciones y

de esta manera conseguir el compromiso de sus docentes en las distintas dimensiones de desempeño.

Cada uno de los establecimientos menciona como característica de su sistema el realizar retroalimentación a sus docentes; estas instancias se llevarían a cabo después de una visita al aula o al finalizar el año al informar los resultados del desempeño final de cada profesor; no obstante los equipos directivos informan que estos se realizarían de manera apreciativa según necesidades, por lo tanto estos no responden a características de un proceso sistemático y planificado que tenga como propósito dar a conocer de manera oportuna y constructiva información relevante que oriente la mejora del desempeño de sus docentes a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades de manera de motivar e incentivar su trabajo, reconocer sus aportes individuales a la institución, estimular la autoevaluación y establecer compromisos y acuerdos. Es así como podemos identificar que ambos colegios presentan deficiencias en la realización de proceso de retroalimentación, debiendo fortalecerse a través de características tales como ser una instancia descriptiva, clara, específica, oportuna y apropiada, generada en un clima de confianza y empatía para transmitir la preocupación por parte del equipo directivo hacia el docente y su desarrollo profesional.

La evaluación docente no sólo debe estar constituida por procesos o instancias de evaluación, esta también debe considerar estrategias a partir de los resultados obtenidos para el desarrollo de sus docentes. Es así como podemos reconocer que para que la evaluación impacte en los resultados de aprendizaje o metas a nivel institucional debe estar alineada con el proyecto educativo de cada colegio. Al realizar la revisión documental es posible constatar que los colegios no declaran de forma explícita estos procesos de evaluación y desarrollo, y si bien las pautas pueden estar articuladas con la misión de manera implícita, en sí la evaluación no responde a estrategias declaradas en sus proyectos. Por lo tanto, es posible identificar como resultado de esta falencia, el desconocimiento de los docentes del perfil que se espera de ellos en sus instituciones, su rol en la concreción de los objetivos pedagógicos y el desconocimiento del propósito propuesto para estos procesos de evaluación y desarrollo docente desde el equipo directivo.

Otra dimensión relevante para el desarrollo de los docentes instaurada en las unidades educativas es el perfeccionamiento. Su realización nace de una necesidad grupal de actualización o profundización de alguna temática a nivel pedagógico o en algunas instancias de intereses individuales por parte de los docentes quienes se capacitan de forma individual con apoyo de algunos recursos del establecimiento. No obstante, en ninguno de los colegios el perfeccionamiento es definido a partir de un análisis de los resultados de la evaluación o realizada como un plan en pro del desarrollo individual profesional en beneficio de la mejora de aquellos aspectos que se manifestaron como deficientes en los resultados de los docentes. Sin embargo esta realidad dista del real objetivo y metodología que debe presentar un perfeccionamiento, al permitir el desarrollo y mejoramiento de aquellas áreas más debilitadas buscando el fortalecimiento de las destrezas, habilidades y conocimientos profesionales; a través de la elección participativa y consensuada entre los equipos directivos y docentes.

Como resultado de la evaluación docente y de la clasificación en la cuál son categorizados los docentes los establecimientos otorgan compensaciones económicas a aquellos docentes destacados según sus criterios institucionales. No obstante no es posible distinguir la promoción según el desempeño debido a que los colegios no cuentan con los recursos financieros o políticas institucionales de promoción para aquellos profesores que han demostrado resultados o prácticas docentes exitosas en sus colegios.

Los equipos directivos de los establecimientos reconocen la evaluación docente como un aporte al otorgar evidencia a través de un buen monitoreo que permite obtener información relevante para emitir juicios al desempeño de sus docentes. No obstante, los procesos que han instaurado no les otorgan aun la posibilidad de reconocer cuáles serían los aportes en concreto a sus gestión directiva y el desarrollo de su institución debido a que no han logrado desarrollar un plan específico que les permita identificar de manera precisa los aportes de esta evaluación. Es así como los docentes perciben como “regular” la capacidad que presentan los equipos directivos para influir u orientar a los integrantes de la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

Sin duda, la gestión de recursos humanos es primordial para conseguir las metas institucionales ya que confluyen en esta múltiples factores, desde el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, la evaluación, el reclutamiento y si

esto lo asociamos a la evaluación docente podemos decir que al analizar la realidad de estos dos colegios, nos damos cuenta que tienen una visión más bien administrativa de esta gestión y no como un proceso que aporte al mejoramiento de los resultados institucionales.

Finalmente, podemos concluir que los colegios particulares subvencionados en estudio han implementado pautas de evaluación que permiten identificar niveles de desempeño en sus docentes no obstante los resultados obtenidos aportan sólo en forma parcial a la toma de decisiones pertinentes y oportunas en pro del desarrollo profesional de sus docentes.

2.9.2 Exposición de los aportes de la investigación:

El presente estudio aporta a un campo de la investigación que cuenta con escasa información a lo que refiere sobre el tipo de evaluación y políticas de desarrollo docente que se aplican en establecimientos particulares subvencionados, debido a que en nuestro país sólo es posible conocer de manera certera como se llevan a cabo estos procesos en colegios municipales a través de un sistema validado de evaluación instaurado a nivel nacional.

El aporte de la investigación entrega información acerca del conocimiento de cómo es la mirada que poseen los equipos directivos de colegios particulares subvencionados de la evaluación y cuál es la utilidad que le otorgan para el desarrollo de sus instituciones o profesionales docentes a través de la implementación de distintas estrategias que les permitan concretar estas dos instancias de evaluación y desarrollo docente.

Dentro de sus aportes, el estudio contribuye a reconocer la importancia de la evaluación docente en las instituciones y su impacto en la concreción del Proyecto Educativo Institucional, debido a la necesidad de que estas instancias se desarrollen como un proceso de medición, acompañamiento y ajuste permanente del proceso docente educativo como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio colegio.

Además, permitirá a los establecimientos identificar como desarrollar sistemas participativos de evaluación y desarrollo docente desde la adecuada gestión de recursos humanos de acuerdo a las competencias de liderazgos de los equipos directivos de manera eficiente, como un factor clave para el logro de las metas institucionales, considerando que

esta dimensión ha cobrado en el último tiempo una gran relevancia, ya que es evidente que los resultados que obtengan los establecimientos educacionales dependerán de las personas que trabajan en ellos.

A través de esta investigación se entregará información relevante a aquellos establecimientos particulares subvencionados que carecen de estos procesos o que presentan falencias en su desarrollo importantes de superar, en aspectos relacionados con la construcción, implementación y uso efectivo de la evaluación, impactando en el desarrollo de sus docentes, la gestión de recursos humanos de sus instituciones y la calidad de los aprendizajes obtenidos en sus colegios.

2.9.3 Desafíos que surgen de la investigación

Si bien la investigación otorga variados aportes, también es posible reconocer importantes desafíos para los establecimientos educacionales particulares subvencionados, específicamente los equipos directivos que lideran estas instituciones y el estamento docente a quien se encuentra dirigida la evaluación docente.

Como resultado de la investigación y de los antecedentes que se recogieron con respecto a las características que presentan los sistemas de evaluación y desarrollo docente de establecimientos particulares subvencionados, el presente trabajo otorga posibilidades para desarrollar una propuesta que oriente a estos colegios a crear a través de instancias participativas sus propios sistemas de evaluación y desarrollo docente, que se ajusten a sus proyectos educativos y metas institucionales.

A partir del presente estudio los colegios que no cuentan con estos sistemas podrán generarlos y aquellos que ya los habían implementado realizar una revisión de estos de manera de fortalecerlos. Entregando directrices a los equipos directivos, para desarrollar desde un liderazgo efectivo un proceso sistemático, pertinente y oportuno que aporte a la mejora de sus establecimientos y esencialmente a la gestión de recursos humanos otorgando la posibilidad de instaurar estrategias o acciones que aporten a un desempeño alineado a la misión y visión de su comunidad educativa y la consecución de las metas institucionales y por ende la calidad de sus procesos de enseñanza y aprendizaje.

Además otorga a los equipos directivos la posibilidad de abrir sus espacios de trabajo y generar instancias de participación y socialización con sus estamentos docentes de manera

de conseguir mayor compromiso de parte de ellos. De establecer lazos de confianza y empatía a partir de la implementación de estrategias de retroalimentación efectivas que promuevan la realización de diálogos reflexivos en pro del desarrollo docente.

Finalmente, que ambos procesos de evaluación y desarrollo sean un aporte a la calidad de los aprendizajes y los equipos directivos cuenten con las competencias necesarias para tomar decisiones asertivas que permitan gestionar de manera eficiente su recurso humano y de esta manera conseguir los resultados esperados por cada institución.

CAPITULO III
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL TRABAJO DIRECTIVO Y LOS EQUIPOS DE
GESTIÓN

3. Nombre de la propuesta

Modelo de evaluación y desarrollo docente, para colegios particulares subvencionados.

3.1 Justificación

La calidad de los aprendizajes y la mejora de los resultados en las escuelas, son algunos de los temas fundamentales que aparecen en cada una de las iniciativas del Estado por mejorar la educación chilena. No obstante, no podemos negar que aún existe en Chile un alto número de niños y niñas que no reciben una educación de calidad y que los esfuerzos aun no son los suficientes para conseguir el real aseguramiento de la calidad de la educación para todos los estudiantes de nuestro país. Consecuencia de esto es que en innumerables momentos aparece la figura del docente como uno de los principales actores claves para la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje y conjuntamente con ellos, preguntas tales como ¿cuán preparados se encuentran nuestros profesores para implementar procesos de calidad?. Es así como nos encontramos con iniciativas como la Evaluación Docente en sistema público que considera a aproximadamente 70.000 docentes de aula que se desempeñan en establecimientos municipales a lo largo del país. No obstante nuestra investigación presentó como objetivo central poder describir como se llevaban a cabo estos procesos de evaluación de desempeño docente en colegios particulares subvencionados y cómo estos impactaban el desarrollo profesional de sus profesores.

Después de realizar un diagnóstico a través de una metodología mixta que consideró la recolección de información a través de instancias cuantitativas como lo son las encuestas de opinión y cualitativa a través de la entrevista y la revisión documental con docentes y equipos directivos de dos colegios particulares subvencionados de la comuna de Parral. Es posible informar que los resultados nos otorgaron información que nos permiten describir que los procesos de evaluación y desempeño docente implementados en colegios particulares subvencionados recae en los equipos de gestión y su implementación depende exclusivamente de los lineamientos que presente cada institución con respecto a esta temática, donde además, se advierten dificultades centradas en la falta de experiencia y competencias de los directores y sus equipos directivos en este ámbito, al no existir un sistema validado y depender además de cada tipo de proyecto institucional.

Los resultados de la presente investigación son un aporte a la Evaluación del Desempeño Docente en el sector Particular Subvencionado. No sólo al observar, describir y analizar aspectos tales como su construcción, implementación y utilización efectiva de la información recopilada en esta instancia; sino que aporta información de cómo los equipos de gestión abordan esta temática desde la gestión de recursos humanos de una manera eficiente, como un factor clave para el logro de las metas institucionales, considerando que esta dimensión ha cobrado en el último tiempo una gran relevancia, ya que es evidente que los resultados que obtengan los establecimientos educacionales dependerán de las personas que trabajen en ellos.

Es así como del análisis de los resultados, es posible informar que los colegios particulares subvencionados han generado pautas de evaluación de desempeño de sus docentes desde la mirada de los equipos directivos, de manera de poder conocer el desempeño que manifiestan sus profesores en el aula y en otros indicadores relacionados con la responsabilidad profesional y el compromiso institucional. No obstante es importante mencionar que estos sistemas implementados por los colegios investigados carecen de características que demuestren su implementación efectiva como procesos en sus instituciones. Normalmente responden a la aplicación de pautas que son creadas por los directivos y socializadas en instancias de consejo con sus docentes, carentes de objetividad según las apreciaciones de los docentes; y que después de ser aplicadas se utilizan como insumos para otorgar compensaciones ya sea a nivel económico o social frente a sus pares.

Un factor identificado por los docentes como deficiente, es la forma como los directores y equipos directivos definen los objetivos de sus procesos de evaluación docente; ya que además estos no se ajustan a los proyectos educativos y metas institucionales. Finalmente esto puede conducir a la falta de experiencia y competencias para realizar una adecuada gestión de recursos humanos como resultado de la evaluación docente, que permita implementar estrategias para el desarrollo profesional de sus profesionales y de su institución en pro del aprendizaje de todos sus niños y la concreción de la misión de sus colegios.

Nuestra contribución en esta temática será de gran utilidad para aquellos establecimientos educacionales que carezcan de estos sistemas o que en su eventual aplicación presenten

falencias importantes de superar. Como consecuencia de este estudio, se entregará a los directores y equipos directivos un set de pautas de evaluación y desarrollo docente para desarrollar de manera eficaz en sus establecimientos.

A través de esta propuesta se pretende aportar a la mejora de estos procesos de evaluación y desarrollo docente, ya que permitirán mejorar aspectos que fueron identificados como deficientes en la investigación, tales como la adecuada construcción de los instrumentos, la evaluación eficaz de todos los ámbitos importantes del desempeño docente y la objetividad en estos procesos. Además de otorgar instancias de retroalimentación y desarrollo que permitan a través de la adecuada gestión de recursos humanos, de manera efectiva el desarrollo profesional de sus profesores en pro de la calidad de la educación en sus establecimientos.

3.2 Focalización

Para focalizar el problema antes planteado se utilizará una matriz inter-áreas, la cual permite visualizar la vinculación del problema con otras áreas de gestión del establecimiento, esto según la propuesta ministerial que regula el quehacer directivo, Marco para la Buena Dirección (MBD), permitiendo evidenciar con claridad en nivel de permeabilidad que posee el problema antes señalado.

Es así como después de realizar un análisis de la matriz de inter- áreas considerando los resultados de la investigación, es posible vincular nuestra propuesta al área de la gestión de recursos, criterio C.4, descriptores b. Establecen y mantienen procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento. c. Incentivan el auto-desarrollo y dan facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo. y criterio d. Desarrollan un sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.

En la vinculación establecida desde la gestión de recursos humanos podemos mencionar que esta se interrelaciona con los criterios:

- *El ámbito Liderazgo*: Se observa carencias de políticas institucionales conocidas por todos y trabajadas con sistematicidad para el proceso de evaluación y desarrollo profesional de sus docentes, además del monitoreo y retroalimentación durante estas instancias. Es posible reconocer la falta de competencias en los equipos directivos para generar procesos

transversales y en concordancia con sus proyectos educativos, que generen instancias positivas en sus docentes en pro de su desarrollo y el de la institución.

- *En el ámbito de gestión curricular:* El desempeño de los docentes y las instancias que se generen para mejorar su desempeño repercuten directamente en la calidad de la educación que se otorgue en los establecimientos educacionales. Es así como es claro como impactará en el desempeño que presentará el docente en la gestión curricular de sus alumnos, debido a deficitario se encontrarán las instancias para mejorar aquellas áreas mas débiles

- *El ámbito del Clima Organizacional y Convivencia:* Cuando existen deficiencias en el desempeño de los docentes y carencias en las instancias para implementar el desarrollo de los profesores, es posible observar la falta de competencias por parte de los profesionales para establecer un ambiente organizado de trabajo con los alumnos, evidenciando la falta de estrategias para establecer un clima de convivencia que se encontrará mejor preparado para desarrollar su trabajo y en situaciones de desempeño

3.3 Planteamiento del problema:

La calidad de los aprendizajes y la mejora de los resultados en las escuelas, son algunos de los temas fundamentales que aparecen en cada una de las iniciativas del Estado por mejorar la educación chilena. No obstante, no podemos negar que aún existe en Chile un alto número de niños y niñas que no reciben una educación de calidad y que los esfuerzos aun no son los suficientes para conseguir el real aseguramiento de la calidad de la educación para todos los estudiantes de nuestro país. Consecuencia de esto es que en innumerables momentos aparece la figura del docente como uno de los principales actores claves para la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje y conjuntamente con ellos, preguntas tales como ¿cuán preparados se encuentran nuestros profesores para implementar procesos de calidad?

La importancia del rol que se le ha otorgado al docente en lograr procesos de enseñanza aprendizaje de calidad ha traído como consecuencia la necesidad de implementar sistemas de evaluación de desempeño docente (SEDD) en nuestro país.

En el sector municipal, este proceso ha sido abordado por el sistema de evaluación docente, con un carácter de obligatoriedad. Nace de una iniciativa tripartita del Ministerio de Educación, la asociación de municipalidades y el colegio de profesores, a cargo del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación pedagógica (CPEIP). Este sistema de evaluación considera a aproximadamente 70.000 docentes de aula que se desempeñan en establecimientos municipales a lo largo del país y entre los años 2003 y 2012. Considera que cada profesor sea evaluado cada 4 años y como consecuencia de los resultados obtenidos, cada comuna cuenta con recursos para implementar planes de superación profesional para aquellos docentes que obtengan resultados insatisfactorios. Por su parte, aquellos docentes que obtenga resultados competentes o destacados tienen la posibilidad de optar a asignaciones por desempeño individual.

El sistema de evaluación del desempeño docente implementado en el sector municipal ha sido validado y de él se obtiene información relevante recogida de la literatura en cuanto a su implementación en Chile, como un sistema positivo y con características destacadas a nivel de los procesos que han implementado diferentes países en Latinoamérica.

A diferencia de lo anteriormente mencionado, en los colegios particulares subvencionados de nuestro país, la evaluación del desempeño docente recae en los equipos de gestión y su implementación depende exclusivamente de los lineamientos que presente cada institución con respecto a esta temática, donde además, se advierten dificultades centradas en la falta de experiencia y competencias de los directores y sus equipos directivos en este ámbito, al no existir un sistema validado y depender además de cada tipo de proyecto institucional.

Los resultados de la presente investigación son un aporte a la Evaluación del Desempeño Docente en el sector Particular Subvencionado. No sólo al observar, describir y analizar aspectos tales como su construcción, implementación y utilización efectiva de la información recopilada en esta instancia; sino que aporta información de cómo los equipos de gestión abordan esta temática desde la gestión de recursos humanos de una manera eficiente, como un factor clave para el logro de las metas institucionales, considerando que esta dimensión ha cobrado en el último tiempo una gran relevancia, ya que es evidente que los resultados que obtengan los establecimientos educacionales dependerán de las personas que trabajen en ellos.

Es así como del análisis de los resultados es posible informar que los colegios particulares subvencionados han generado pautas de evaluación de desempeño de sus docentes desde la mirada de los equipos directivos de poder conocer el desempeño que manifiestan sus docentes en el aula y en otros indicadores relacionados con la responsabilidad profesional y el compromiso institucional. No obstante es importante mencionar que estos sistemas implementados por los colegios carecen de características que demuestren su implementación efectiva como procesos en sus instituciones. Normalmente responden a la aplicación de pautas que son creadas por los directivos y socializadas en instancias de consejo con sus docentes, carentes de objetividad según las apreciaciones de los profesores; y que después de ser aplicadas se utilizan como insumos para otorgar compensaciones ya sea a nivel económico o social frente a sus pares.

Un factor identificado por los docentes como deficiente, es la forma como los directores y equipos directivos definen los objetivos de sus procesos de evaluación docente; ya que además estos no se ajustan a los proyectos educativos y metas institucionales. Finalmente esto puede conducir a la falta de experiencia y competencias para realizar una adecuada gestión de recursos humanos como resultado de la evaluación docente, que permita implementar estrategias para el desarrollo profesional de sus docentes y de su institución en pro del aprendizaje de todos sus niños y la concreción de la misión de sus colegios.

Nuestra contribución en esta temática será de gran utilidad para aquellos establecimientos educacionales que carezcan de estos sistemas o que en su eventual aplicación presenten falencias importantes de superar. Como consecuencia de este estudio, aportaremos a los directores y equipos directivos un set de pautas de evaluación y desarrollo docente para desarrollar de manera eficaz en sus establecimientos.

A través del árbol de problemas (anexo pág.)es posible focalizar de manera mas específica el área en donde se presenta el problema de esta investigación. Es así como se presentan a continuación a través del análisis de los resultados de la investigación, junto a la matriz de inter-áreas la delimitación del problema para su posterior superación a través de la propuesta de trabajo.

Las causas del problema identificadas por los investigadores se centra en tres áreas.

- Los líderes no cuentan con competencias técnicas para la elaboración de instrumentos: Los equipos directivos no cuentan con las competencias técnicas adecuadas para la elaboración de instrumentos que aporten a identificar de manera efectiva el desempeño de sus docentes en los establecimientos educacionales. Además, estos instrumentos no permiten a los docentes identificar sus áreas débiles y otorgar las posibilidades de retroalimentación y desarrollo docente.

- La evaluación es trabajada como la aplicación de pautas: Los establecimientos han implementado la evaluación docente como una instancia para aplicar instrumentos de evaluación a docentes y de esta manera calificar con una nota a sus profesionales. No obstante, esta instancia evaluativa no se realiza como un proceso sistemático de manera articulada con el proyecto educativo, socializado con sus docentes, planificado y ejecutado de manera organizada en su elaboración, ejecución y evaluación.

- Resistencia a la evaluación docente: Los docentes manifiestan en sus encuestas una alta resistencia a ser partícipes de la evaluación docente, consideran que no les aporta a su desempeño y que este carece de objetividad en su aplicación. Además carece de instancias de socialización y que la retroalimentación que se realiza no aporta a su desempeño y desarrollo profesional.

Estas causas traerían consigo ciertos efectos, siendo estos:

- Instrumentos no aportan a la evaluación efectiva del desempeño docente. Los instrumentos de evaluación no otorgan información que permita identificar las áreas fortalecidas y aquellas con necesidad de mejorar. Ellos carecerían de objetividad en su aplicación y no permiten registrar información que promueva el desarrollo docente.

- Falta de sistematicidad en los procesos de evaluación y desarrollo docente. La evaluación docente carece de instancias de planificación, implementación y evaluación debidamente

organizadas y conocidas por toda la unidad educativa. Los docentes no conoce cuándo, cómo, porque o con qué finalidad serán evaluados.

- No hay desarrollo profesional docente: La evaluación docente sólo permite otorgar una calificación con la cuál se entrega un incentivo económico a los docentes destacados. No obstante, a través de ella no se genera ninguna instancia de crecimiento a través del perfeccionamiento o la promoción de aquellos docentes destacados. Los docentes manifiestan que los resultados no generan instancias de crecimiento profesional

3.4 Objetivos de intervención

3.4.1 Objetivo general

Contribuir al mejoramiento de los procesos de evaluación del desempeño profesional docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados desde el ámbito de los equipos directivos y de gestión, a través de una propuesta de criterios, procedimientos e instrumentos evaluativos que incorpore elementos fundamentales de la praxis pedagógica.

3.4.2 Objetivo específico

- Construir y validar instrumentos para la evaluación del desempeño profesional docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados
- Elaborar plan de monitoreo y apoyo para la implementación de la propuesta

3.5 Niveles de logro

En base a los objetivos específicos planteados con anterioridad se pretende obtener los siguientes niveles de logro:

Objetivo N° 1: Construir y validar instrumentos para la evaluación del desempeño profesional docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados

Nivel de logro N^o1:

- Se definen dominios y criterios, del Marco de la Buena Enseñanza (2003), a utilizar en la creación de los distintos instrumentos del sistema de evaluación.

Indicador de logro: Existencia de lista de dominios y criterios del marco buena enseñanza a utilizar en la evaluación.

Plazo: Diciembre 2014

Nivel de logro N^o2:

- Elaboración instrumentos para el desarrollo de la evaluación docente.

Indicador de logro.: 100% de instrumentos elaborados.

Plazo: Enero 2015

Nivel de logro N^o 3

Realización proceso inducción a equipo directivo del establecimiento acerca del proceso de evaluación docente.

- Indicador de logro: 100% participación equipo directivo en el proceso de inducción

Pazo: Abril 2015

Nivel de logro N^o 4:

Implementación de set de pautas en el establecimiento

Indicador de logro: 100% docentes son evaluados con pautas.

Plazo: Octubre 2015

Nivel de logro N^o5:

Evaluación de la propuesta a través de un cuestionario y focus froup

- 100% directivos responde encuesta de opinión
- 100% representantes docentes de cada ciclo responde focus group.

Plazo: Marzo 2015

Objetivo N^a 2: Elaborar plan de monitoreo y apoyo para la implementación de la propuesta

Nivel de logro N^a1:

- Definición de lo que entenderemos por monitoreo

Indicador de logro: Existencia de una definición de monitoreo y cronograma para su realización.

Plazo: Enero 2015

Nivel de logro N^a2.

Elaboración de un cronograma de monitoreo

Indicador de logro: Existencia del cronograma de monitoreo

Plazo: Febrero 2015

Nivel de logro N^a3

Implementación sistema de monitoreo en la evaluación docente

- Indicador de logro: 100% de los docentes son monitoreados durante el año escolar.

Plazo: Diciembre de 2015

3.6 Declaración de las estrategias

La estrategia de trabajo de la propuesta se orienta al diseño de un sistema de evaluación docente dirigido a colegios particulares subvencionados, a través de la entrega de una propuesta de un sistema de monitoreo que abordara la inducción para los docentes que recién se incorporan a la institución, también contemplará los distintos momentos en que se observara el desempeño docente, se hará un seguimiento de los acuerdos tomados entre docentes y directivos en pro de alcanzar las mejoras necesarias para un buen desempeño, para conseguir esto se elaboraran pautas de evaluación aplicados por directivos, alumnos e instrumento de autoevaluación docente.

3.6.1 Plan de acción

- Diseñar un sistema de evaluación y desarrollo profesional docente para colegios subvencionados particulares.

Actividad:

- Selección de los dominios y criterios, del Marco de la Buena Enseñanza (2003), a utilizar en la creación de los distintos instrumentos del sistema de evaluación.
- Definición los tipos de instrumentos que se utilizaran, aclarando previamente el qué, cómo, cuándo y para qué evaluar.
- Determinación de lo que entenderemos por monitoreo.

Acción:

- Estudio y análisis del Marco de Buena Enseñanza.
- Definir el sistema de monitoreo.
- Formular instrumentos para la evaluación y desarrollo profesional docente y en el plan de monitoreo.

Actividad:

- Diseño de instrumentos de evaluación docente.
- Diseño del cronograma de monitoreo.

Acción:

- Elaboración de instrumentos de evaluación docente.
- Elaboración del cronograma de monitoreo.

- Validar de manera participativa la propuesta de evaluación y desarrollo docente.

Actividad:

- Focus group

Acción:

- Realizar focus group con docentes y directivos del establecimiento.

3.7 Desarrollo de la propuesta

Para la elaboración del sistema de evaluación se han considerado los cuatro dominios del Marco de la Buena Enseñanza, los cuales se ven reflejados en los instrumentos desarrollados en la propuesta de la siguiente manera:

1. *Pauta de Desempeño de los Aspectos Pedagógicos y pauta auto-evaluación docente*
2. *Pauta de Desempeño de Responsabilidades Profesionales*
3. *Pauta de Desempeño Administrativo Docente*
4. *Pauta de Evaluación de Desempeño Docente.*

3.7.1. Pauta de Desempeño de los Aspecto Pedagógicos y Pauta de auto-evaluación docente

Estas pautas de evaluación constan de 33 indicadores los cuales se basan en los dominios A, B y C del Marco de la Buena Enseñanza. La escala de apreciación corresponde a:

- 4 siempre.
- 3 casi siempre.
- 2 a veces.
- 1 nunca.
- n/o no observado.

La sumatoria de los criterios será evaluada con un 60% de exigencia. De este modo se podrá clasificar el resultado en:

- Destacado (7,0 – 6,0)
- Competente (5,9 – 5,0)
- Básico (4,9 – 4,0)
- Insuficiente (3,9 – 2,0)

La Pauta de Desempeño de los Aspecto Pedagógicos presenta cuatro recuadros que serán completados por el evaluador, que en este caso en particular corresponde al Jefe Técnico, en conjunto con el profesor evaluado. Los aspectos considerados en este cuadro son: Elementos destacados, Debilidades, Acuerdos, Fecha de concreción de los acuerdos tomados. En cambio en la de Pauta auto-evaluación docente, será él mismo quien se evaluará de acuerdo a los indicadores establecidos y señalará en los recuadros

establecidos sus elementos destacados, sus debilidades y cuales serian los aspectos a mejorar en su práctica docente.

Dentro de estos instrumentos de evaluación se considera el tanto el Dominio A, B y C. El primer dominio, señala la preparación de la enseñanza, tanto con la disciplina que enseña el profesor/a, como los principios y competencias pedagógicas, el dominio del profesor/a del marco curricular nacional. A la vez se consideró el dominio B, donde se refiere al entorno del aprendizaje, ambiente y clima que genera el docente, las expectativas, el refuerzo positivo que posee el docente frente a sus estudiantes, se caracteriza por la interrelación docente y estudiante, como de los alumnos entre sí. Por último el dominio C, donde se observa la generación de oportunidades de aprendizaje y a la vez del desarrollo de todos sus estudiantes por parte del docente, a la vez su capacidad de organizar situaciones interesantes y productivas, que den paso a la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes, como también del monitoreo permanente de los aprendizajes logrados por los estudiantes.

A continuación se detallan los dominios y criterios establecidos en el Marco de la Buena Enseñanza (2003, MINEDUC) para la creación de la Pauta de Aspectos Pedagógicos.

DOMINIO A Preparación para el Aprendizaje

CRITERIO A.1: *Domina los contenidos de las disciplinas que enseña y el marco curricular nacional.*

Descriptores:

- Conoce y comprende los principios y conceptos centrales de las disciplinas que enseña.
- Conoce diferentes perspectivas y nuevos desarrollos de su disciplina.
- Comprende la relación de los contenidos que enseña con los de otras disciplinas.
- Conoce la relación de los contenidos de los subsectores que enseña con la realidad.
- Domina los principios del marco curricular y los énfasis de los subsectores que enseña.

CRITERIO A.2: *Conoce las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.*

Descriptores:

- Conoce las características de desarrollo correspondientes a las edades de sus estudiantes.
- Conoce las particularidades familiares y culturales de sus alumnos.
- Conoce las fortalezas y debilidades de sus estudiantes respecto de los contenidos que enseña.
- Conoce las diferentes maneras de aprender de los estudiantes.

CRITERIO A.3: *Domina la didáctica de las disciplinas que enseña.*

Descriptores:

- Conoce variadas estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos.
- Conoce estrategias de enseñanza para generar aprendizajes significativos.
- Conoce y selecciona distintos recursos de aprendizaje congruentes con la complejidad de los contenidos y las características de sus alumnos.
- Conoce las dificultades más recurrentes en el aprendizaje de los contenidos que enseña.

CRITERIO A.4: *Organiza los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.*

Descriptores:

- Elabora secuencias de contenidos coherentes con los objetivos de aprendizaje del marco curricular nacional.
- Considera las necesidades e intereses educativos de sus alumnos.
- Las actividades de enseñanza son coherentes con el contenido y adecuadas al tiempo disponible.
- Las actividades de enseñanza consideran variados espacios de expresión oral, lectura y escritura de los estudiantes, relacionados con los aprendizajes abordados en los distintos subsectores.

CRITERIO A.5: *Las estrategias de evaluación son coherentes con los objetivos de aprendizaje, la disciplina que enseña, el marco curricular nacional y permiten a todos los alumnos demostrar lo aprendido.*

Descriptores:

- Los criterios de evaluación que utiliza son coherentes con los objetivos de aprendizaje.
- Las estrategias de evaluación son coherentes con la complejidad de los contenidos involucrados.
- Conoce diversas estrategias y técnicas de evaluación acordes a la disciplina que enseña.
- Las estrategias de evaluación ofrecen a los estudiantes oportunidades equitativas para demostrar lo que han aprendido.

DOMINIO B Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

CRITERIO B.1: *Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.*

Descriptores:

- Establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con sus alumnos.
- Proporciona a todos sus alumnos oportunidades de participación.
- Promueve actitudes de compromiso y solidaridad entre los alumnos.
- Crea un clima de respeto por las diferencias de género, culturales, étnicas y socio económicas.

CRITERIO B.2: *Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.*

Descriptores:

- Presenta situaciones de aprendizaje desafiantes y apropiadas para sus alumnos.
- Trasmite una motivación positiva por el aprendizaje, la indagación y la búsqueda.
- Favorece el desarrollo de la autonomía de los alumnos en situaciones de aprendizaje.
- Promueve un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad.

CRITERIO B.3: *Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.*

Descriptores:

- Establece normas de comportamiento que son conocidas y comprensibles para sus alumnos.
- Las normas de comportamiento son congruentes con las necesidades de la enseñanza y con una convivencia armónica.
- Utiliza estrategias para monitorear y abordar educativamente el cumplimiento de las normas de convivencia.
- Genera respuestas asertivas y efectivas frente al quiebre de las normas de convivencia.

CRITERIO B.4: *Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.*

Descriptores:

- Utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado.
- Estructura el espacio de manera flexible y coherente con las actividades de aprendizaje.
- Utiliza recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que los alumnos dispongan de ellos en forma oportuna.

DOMINIO C Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes

CRITERIO C.1: *Comunica en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.*

Descriptores:

- Comunica a los estudiantes los propósitos de la clase y los aprendizajes a lograr.
- Explicita a los estudiantes los criterios que los orientarán tanto para autoevaluarse como para ser evaluados.

CRITERIO C.2: *Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherente y significativas para los estudiantes.*

Descriptores:

- Estructura las situaciones de aprendizaje considerando los saberes, intereses y experiencias de los estudiantes.
- Desarrolla los contenidos a través de una estrategia de enseñanza clara y definida.

- Implementa variadas actividades de acuerdo al tipo y complejidad del contenido.
- Propone actividades que involucran cognitiva y emocionalmente a los estudiantes y entrega tareas que los comprometen en la exploración de los contenidos.

CRITERIO C.3: *El contenido de la clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.*

Descriptores

- Desarrolla los contenidos en forma clara, precisa y adecuada al nivel de los estudiantes.
- Desarrolla los contenidos de la clase con rigurosidad conceptual.
- Desarrolla los contenidos con una secuencia adecuada a la comprensión de los estudiantes.
- Utiliza un lenguaje y conceptos de manera precisa y comprensible para sus alumnos.

CRITERIO C.4: *Optimiza el uso del tiempo disponible para la enseñanza*

Descriptores:

- Utiliza el tiempo disponible para la enseñanza en función de los objetivos de la clase.
- Organiza el tiempo de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.

CRITERIO C.5: *Promueve el desarrollo del pensamiento*

Descriptores:

- Incentiva a los estudiantes a establecer relaciones y ubicar en contextos el conocimiento de objetos, eventos y fenómenos, desde la perspectiva de los distintos subsectores.
- Formula preguntas y problemas y concede el tiempo necesario para resolverlos
- Aborda los errores no como fracasos, sino como ocasiones para enriquecer el proceso de aprendizaje.
- Orienta a sus estudiantes hacia temáticas ligadas a los objetivos transversales del currículum, con el fin de favorecer su proceso de construcción de valores.
- Promueve la utilización de un lenguaje oral y escrito gradualmente más preciso y pertinente.

CRITERIO C.6: *Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.*

Descriptores:

- Utiliza estrategias pertinentes para evaluar el logro de los objetivos de aprendizaje definidos para una clase.
- Utiliza estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conciencia de sus logros de aprendizaje.
- Reformula y adapta las actividades de enseñanza de acuerdo con las evidencias que recoge sobre los aprendizajes de sus estudiantes.

3.7.2. Pauta de Desempeño de Responsabilidades Profesionales

Esta pauta de observación constan de 22 indicadores, la cual se basa en el dominio D del Marco de la Buena Enseñanza. La escala de apreciación corresponde a:

- 4 siempre.
- 3 casi siempre.
- 2 a veces.
- 1 nunca.
- n/o no observado.

La sumatoria de los criterios será evaluado con un 60% de exigencia. De este modo se podrá clasificar el resultado en:

- Destacado (7,0 – 6,0)
- Competente (5,9 – 5,0)
- Básico (4,9 – 4,0)
- Insuficiente (3,9 – 2,0)

Esta pauta presenta cuatro recuadros que serán completado por los evaluadores, que en este caso corresponde al director/a y al Jefe Técnico, en conjunto con el profesor evaluado, los aspectos considerados en este cuadro son: Elementos destacados, Debilidades, Acuerdos, Fecha de concreción de los acuerdos tomados. La pauta de auto-evaluación de responsabilidades profesionales, será el mismo docente quien se evalúa de acuerdo a los indicadores establecidos y señalará en los recuadros establecidos sus elementos destacados, sus debilidades y cuáles serian los aspectos a mejorar en su práctica docente.

En el instrumento basado en el dominio D desataca las responsabilidades del docente en cuanto a su principal propósito y compromiso que es el que todos sus estudiantes aprendan, para ello se observara su reflexión pedagógica, su desarrollo profesional, compromiso y participación en el proyecto educativo, la capacidad de generar un buen ambiente de trabajo, primando el trabajo en equipo y su relación e interacción con las familias de sus estudiantes.

A continuación se detalla el dominio y sus respectivos criterios observados, para la elaboración de la tabla de observación señalada.

DOMINIO D Responsabilidades Profesionales

CRITERIO D.1: *El profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica.*

Descriptores:

Evalúa el grado en que los alumnos alcanzaron los aprendizajes esperados.

Analiza críticamente su práctica de enseñanza y la reformula, a partir de los resultados de aprendizaje de sus alumnos.

Identifica sus necesidades de aprendizaje y procura satisfacerlas.

CRITERIO D.2: *Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.*

Descriptores:

- Promueve el diálogo con sus pares en torno a aspectos pedagógicos y didácticos.
- Participa activamente en la comunidad de profesores del establecimiento, colaborando con los proyectos de sus pares y con el proyecto educativo del establecimiento.

CRITERIO D.3: *Asume responsabilidades en la orientación de sus alumnos.*

Descriptores:

- Detecta las fortalezas de sus estudiantes y procura potenciarlas.
- Analiza críticamente la realidad de su establecimiento a la luz de estas políticas.
- Identifica las necesidades de apoyo de los alumnos derivadas de su desarrollo personal y académico.
- Propone formas de abordar estas necesidades tanto en el aula como fuera de ella.

CRITERIO D.4: *Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.*

Descriptores:

- Informa a las familias sobre los procesos de aprendizaje que se abordarán en el curso.
- Informa periódicamente a las familias los avances de los aprendizajes de sus hijos.
- Contribuye a involucrar a las familias en actividades de aprendizaje, recreación y convivencia de sus alumnos.

CRITERIO D.5: *Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes.*

Descriptores:

- Conoce las políticas nacionales de educación relacionadas con el currículum, la gestión educativa y la profesión docente.
- Conoce las políticas y metas del establecimiento, así como sus normas de funcionamiento y convivencia.
- Analiza críticamente la realidad de su establecimiento a la luz de estas políticas.

3.7.3. Pauta de Desempeño Administrativo Docente.

Esta pauta de observación está dividida en dos, en ella interactúan tanto Inspectoría General, como la Unidad Técnica Pedagógica, el total de indicadores es de 23, de los cuales 10 corresponden a Inspectoría y 13 a UTP.

Los indicadores seleccionados para la elaboración de esta pauta, corresponden al Dominio D, previamente señalado en la pautas anteriores. La escala de apreciación corresponde a::

- 4 siempre.
- 3 casi siempre.
- 2 a veces.
- 1 nunca y n/o no observado.

La sumatoria de los criterios será evaluado con un 60% de exigencia. De este modo se podrá clasificar el resultado en:

- Destacado (7,0 – 6,0)
- Competente (5,9 – 5,0)
- Básico (4,9 – 4,0)
- insuficiente (3,9 – 2,0)

Esta pauta a la vez presenta cuatro recuadros que serán completados por los evaluadores, en conjunto con el profesor evaluado, los aspectos considerados en este cuadro son: Elementos destacados, Debilidades, Acuerdos, Fecha de concreción de los acuerdos tomados. La pauta de auto-evaluación de desempeño administrativo docente, será el mismo docente quien se evalúa de acuerdo a los indicadores establecidos y señalará en los recuadros establecidos sus elementos destacados, sus debilidades y cuáles serían los aspectos a mejorar en su práctica docente.

3.7.4. Pauta de Evaluación de Desempeño Docente.

Esta pauta de evaluación consta de 23 indicadores los cuales se basan en los dominios A, B, C y D del Marco de la Buena Enseñanza, enfocados en la mirada del alumno hacia el docente. Para esta evaluación se consideraran los alumnos de 6º básico a 4º Medio. Los criterios a evaluar en ella son:

- 4 que equivale a siempre
- 3 casi siempre
- 2 a veces
- 1 nunca
- n/o no observado.

La sumatoria de los criterios serán evaluados con un 60% de exigencia. De este modo se podrá clasificar el resultado en:

- Destacado (7,0 – 6,0)
- Competente (5,9 – 5,0)
- Básico (4,9 – 4,0)
- insuficiente (3,9 – 2,0)

La pauta presenta cuatro recuadros que serán completado por el evaluador, que en este caso en particular corresponde al alumno, los aspectos considerados en este cuadro son: Elementos destacados, Debilidades.

3.8 Cronograma de actividades de Evaluación Docente

Para sistematizar la Evaluación de Desarrollo Profesional Docente se debe enfatizar en el monitoreo, en la inducción, la retroalimentación y la concreción de los acuerdos tomados entre el evaluador y el evaluado, sin restar importancia a la observación de clases, autoevaluación, evaluación de los alumnos hacia los docentes y la entrevista de la entrega de los resultados de la evaluación.

3.8.1 La Inducción:

Es un proceso muy importante para los establecimientos y para los docentes que ingresan al colegio ya sea por primera vez, por cambio de trabajo o por un ascenso laboral, ya que a través de esta, se les proporciona toda la información básica de los antecedentes que se requieren para que puedan realizar un buen desempeño laboral.

Para *Sánchez Barriga* (2004) la inducción laboral es definida como “el proceso con el que se incorpora un nuevo trabajador a su puesto de trabajo” mientras para *Sikula* es “es una etapa del proceso de selección que se inicia con la contratación del trabajador cuyo propósito es adaptar al empleado lo más rápido posible a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones, derechos y políticas de la empresa, etc.”

Los objetivos presentes en la inducciones son:

- Dar a conocer al nuevo docente entre sus pares y propiciar la ayuda y colaboración para que tenga un buen inicio.
- Establecer actitudes positivas de los nuevos docentes hacia el establecimiento, sus normas, políticas y los demás docentes.
- Favorecer a que el nuevo docente desarrolle un sentido de pertenencia y colaboración.
- Propiciar de manera más rápida la adaptación eficaz al nuevo ambiente laboral.
- Existen dos tipos de inducción; la general, que es la muestra todos los aspectos propios del establecimiento de manera global y la específica, que da señal a un tema o aspecto específico del establecimiento o de su nueva labor.

Dentro de la inducción existen diferentes etapas, las cuales ayudan a mejorar al proceso de adaptación y al sentido de pertenencia al proyecto educativo, las etapas son: la bienvenida, introducción a la institución, enseñanza, evaluación y seguimiento.

Para que la inducción sea efectiva deberá tomar algunas recomendaciones, como nombrar un tutor, presentar a la comunidad educativa, dar a conocer características básicas del establecimiento, como la historia, misión, visión, valores, normativas, reglamentos, etc.

3.8.2 La observación de clases:

Se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce.

La observación de aula resulta una práctica de la mayor importancia para levantar información de las prácticas pedagógicas de los docentes y lograr determinar entre otros aspectos, la existencia de brechas entre la propuesta curricular del establecimiento educacional y la implementación del currículum que se realiza.

A partir de lo anterior se puede afirmar que la observación de aula es más que una percepción:

- Está dirigida a un objetivo, debido a que por lo general se desea observar algo específico, o a alguien en especial con un fin particular.
- Es un proceso selectivo, dado que se observa lo que se desea investigar.
- Siempre está relacionada con un objetivo o una meta, o fundamentada en una razón específica.
- Se realiza en forma planificada.
- Sirve para chequear acciones o situaciones.

Del mismo modo, es de vital importancia, debido al registro de la información, es quien sea el observador o evaluador, el cual puede formar parte el equipo de directivos docentes o pares, él tendrá como propósito fundamental llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño. El observador no debiera emitir juicios, sino más bien generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento. A la vez este evaluador debe poseer ciertos requisitos como:

- Flexibilidad Comprensión de fenómenos complejos como es el acto educativo
- Experiencia en aula
- Manejo de modelos curriculares
- Dominio de concepciones de enseñanza y aprendizaje
- Manejo del desarrollo psico-biológico de los niños y adolescentes
- Habilidades comunicacionales
- Empatía
- Capacidad de autocrítica

3.8.3 La retroalimentación

La retroalimentación que entenderemos como un sistema de control que incentiva a generar el cambio o corrección a base de una información recibida, esta retroalimentación puede ser constructiva, es decir, busca destacar las oportunidades y las estrategias para mejorar el procedimiento o bien la retroalimentación apreciativa que busca destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla e incentivarla, esto influye positivamente en la satisfacción hacia su trabajo y los motiva a realizar cambios positivos en su práctica profesional.

Para fortalecer el concepto podemos establecer lo siguiente

(texto La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación, Patricia Ávila Luna (2009))

- Es una descripción de hechos y de percepciones y sentimientos
- Es una manera de ayudar y ser corresponsable
- Es un proceso natural que se da en diferentes contextos de la vida
- Es específica y concreta
- Es un proceso de diálogo continuo que se dirige a comportamientos que se pueden cambiar
- Se dirige a la persona utilizando su nombre.

Al leer y analizar lo anterior podemos determinar que para poder dar una retroalimentación, existen varios criterios, los cuales deben estar presentes para que ésta sea constructiva: ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara. De esta manera la mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y deseada,

cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro.

Existen distintos tipos de retroalimentación, según Daniel Wilson (2002) pueden ser formal e informal, al observar la pirámide construida por él, donde se observan canales como docentes, compañeros (colegas), de manera verbal, no verbal, escrita o actuada, llegando a la cúspide de la pirámide donde se observa lo formal o informal.

De acuerdo a lo analizado la retroalimentación puede ir dirigida:

- *Para quien la recibe*, la capacidad de reforzar una actitud abierta y reflexiva que permita lograr cambios significativos en beneficio personal, profesional y empresarial.

- *Para quien la da*: el aprendizaje de adquirir habilidades para comunicar con cuidado, sutileza, sentido de utilidad y claridad en la intención congruente con lo que desea expresar.

Con respecto a este último punto es necesario destacar la importancia de la comunicación efectiva que debe existir entre ambas partes, aunque en este caso, el director o cuerpo directivo debe dar la información de manera clara, oportuna y pertinente. Frente a esto el Ministerio orienta a los directivos a como llevar a cabo una correcta entrevista de retroalimentación señalando:

a) Mostrar a el/la funcionario/a cuáles son sus fortalezas y puntos a mejorar en relación a su rol dentro de su puesto de trabajo, con el propósito de identificar que competencias desarrollar.

b) Reconocer y apreciar los aportes individuales de el/la funcionario/a, así como también hacer consciente a el/la funcionario/a de aquellas conductas positivas que está llevando a cabo para reforzar su consecución en el futuro.

c) Estimular a el/la funcionario/a para que realice una autoevaluación sobre su desempeño dentro de su puesto de trabajo

d) Establecer compromisos y acuerdos. (Ávila, 2009)

3.8.4 El monitoreo:

Se entenderá como monitoreo al seguimiento sistemático de la actividad docente, prestando atención a los aspectos técnicos y pedagógicos de su labor, dentro del marco de desarrollo de capacidades; ésta, es básicamente una extensión de la observación de clases. (MBE, 2003, Mineduc, Revista Crecemos Internacional.-Año 5 no. 2.- Puerto Rico)

El objetivo del monitoreo es:

- Mejorar el manejo y adecuación de la programación curricular
- Proporcionar información relevante acerca de los procesos pedagógicos con énfasis en el uso de estrategias y técnicas de enseñanza – aprendizaje, uso de materiales, uso de técnicas e instrumentos de evaluación y clima institucional.
- Recomendar acciones orientadas a toma de decisiones para la mejora continua del desempeño profesional y de gestión de procesos curriculares.

Este se enfoca en observar la Dimensión Pedagógica, que se divide en categorías planificación curricular, ejecución curricular, evaluación curricular, investigación e innovación pedagógica. Otra es la Dimensión Personal la se divide en categorías tales como de desarrollo y liderazgo y en conducta ético profesional.

Dentro de ello encontramos distintas estrategias que ayudan y mejoran este proceso, dentro de estas encontramos:

- a) Asesoramiento Personal:** Sabemos que el propósito es brindar orientación individualizada, en un clima afectivo, de confianza y respeto a partir del dialogo para retroalimentar sus falencias y fortalecer sus habilidades.

- b) Talleres de interaprendizaje:** Con estos talleres se pretende transferir experiencias exitosas entre docentes de la unidad educativa, con el objetivo de fortalecer el trabajo institucional y cooperativo.

3.8.5 La auto- evaluación

Santos Guerra (2003) dice que “la autoevaluación es un proceso de autocrítica que genera unos hábitos enriquecedores de reflexión sobre la propia realidad” es decir, es un proceso de problematización sobre la propia práctica profesional. Este proceso genera en el docente una inevitable ansiedad puesto que están en juego su autoestima y todas sus estrategias de enseñanza (Alicia Camilloni 1998).

Tomando en consideración lo anterior, podríamos señalar que la autoevaluación es una toma de conciencia de lo que se está haciendo, a la vez con ella se logra observar los objetivos que se pretenden alcanzar, el docente podrá realizar modificaciones en las planificaciones, por dificultades que aparezcan en el proceso de enseñanza, también podrá reflexionar sobre sus éxitos o fracasos, como también para distinguir fielmente y con honestidad su actuación en el aula y encontrarse con sus necesidades profesionales y buscar las estrategias para satisfacerlas.

La autoevaluación docente debe ser considerada como una estrategia que permita la generalización de la mejora en el establecimiento educativo, y a la vez considerarla como un proceso de desarrollo profesional continuo. Esta autoevaluación debe tener un sentido instrumental, como elemento de apoyo a la mejora docente y, de esta manera, convertirse en un factor decisivo para el cambio y la innovación, favoreciendo los procesos de reflexión personal y colectiva del profesorado.

3.6.6 Evaluación docente por parte del alumnado

Instancia que pretende recoger información relevante de los principales actores del proceso de enseñanza aprendizaje que son los alumnos, quienes son partícipes de todas las instancias generadas por los docentes para lograr aprendizajes de calidad en ellos.

Este tipo de evaluación se realizará con alumnos a partir de 6º año básico, quienes ya pueden generar un aporte al desarrollo de sus docentes en aspectos del proceso enseñanza aprendizaje de manera reflexiva y responsable con sus profesores. El objetivo es recoger información relevante acerca de cómo cada docente genera instancias de motivación para el desarrollo de la clase, el manejo de contenidos, de estrategias y evaluación pertinente. Además de su responsabilidad en aspectos relacionados con sus alumnos, cómo plazos, revisión de evaluaciones, etc.

3.8.7 Concreción de Acuerdos:

Dentro de la evaluación docente es de gran importancia la instancia en la cual tanto el evaluador como el docente evaluado transmiten su perspectiva de la evaluación. En este momento el evaluador deberá exponer los resultados de la aplicación del instrumentos de evaluación y por lo tanto los resultados de esta, considerando que además debe exponer sugerencias o aportes para el desarrollo profesional del docente. Así mismo, el docente evaluado deberá escuchar los resultados y exponer su apreciación. Finalmente es de gran importancia la instancia de poder plasmar los acuerdos entre ambas partes que promoverán el cambio y por lo tanto el desarrollo docente a través por ejemplo de capacitaciones, incentivos, algunas tareas específicas para mejorar aspectos u otros, considerando los plazos en los cuales se deberán cumplir estos cambios, considerando que esta instancia colabora con el proceso durante el año para que los docentes crezcan a nivel profesional y de esta maneja se mejore el resultado final de su evaluación.

3.8.8 Entrevista de resultados de evaluación:

El objetivo de la entrevistas es informar los resultados finales de la evaluación docente de manera de tomar decisiones importantes para el docente en cuanto su sus necesidades de apoyo, permanencia, promoción o compensación etc. Este es el resultado final y el que indicará en qué nivel de desempeño en que se encuentra el docente y en este también se informaran las medidas necesarias o consecuencias de se desempeño, buscando la forma de promover el desarrollo profesional del docente.

Plan de evaluación

3.9 Fases de evaluación

Fase 1

En esta primera instancia el equipo creador de la propuesta pretende validar su trabajo a través de la aplicación de instrumentos de evaluación que permitan reconocer si la propuesta es pertinente, reconocer sus fortalezas y debilidades e identificar los aportes e

innovaciones que otorga a los establecimientos educacionales. De esta manera tomar decisiones que permitan replantear la propuesta y mejorar los procesos.

Fase 2.

Selección del diseño de evaluación.

Debido a que el proyecto no cuenta con un diseño establecido para su evaluación se considera que el diseño que se ajusta y permite evaluar los propósitos del proyecto es el diseño “antes – después”; ya que el proyecto ya cuenta con una medición o pre-test antes de la intervención y luego de la implementación permitirá conocer el grado de impacto pudiendo realizar la comparación entre el antes y después de la intervención.

Se evaluará las tres etapas del proyecto instalación, ejecución y consolidación (esta se realizará al segundo año).

El objetivo será evaluar la capacidad que tenga el equipo directivo para implementar la propuesta con los criterios, procedimientos e instrumentos sugeridos en la propuesta.

Fase 3

En esta fase para recoger información se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Encuesta de opinión: Instrumento confeccionado con un conjunto de entrevistas para generar datos.
- Focus group: Entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevistas colectiva en el cuál se discute en torno a las dimensiones de un tema.

Fase 4: Triangulación de la información

En esta fase se realizará un análisis de la información recolectada en el focus group y cuestionario. En primera instancia se realizará un análisis interpretativo a nivel de estamentos, es decir, equipos directivos y docentes. Finalmente con el análisis realizado en los distintos estamentos, se realizará una interpretación a nivel de las diferentes dimensiones de la propuesta, las cuáles son: pertinencia, factibilidad, calidad y aportes.

Fase 5: Elaboración del informe:

Este será realizado al finalizar la validación de la propuesta.

Deberá contener antecedentes generales de la intervención per además dar cuenta de las estrategias y el cumplimiento de los propósitos de estas en alineación con los objetivos propuestos.

Será realizado por los evaluadores quienes serán el equipo directivo y una comisión del estamento docente e informará los aportes al mejoramiento de la propuesta..

3.9.1 Procedimientos e instrumentos para evaluar la intervención

Se evaluará a través de la aplicación de focus group y cuestionarios que permitan recoger información acerca de cómo se están llevando a cabo las estrategias. A través de ellos se pretende conocer los procesos y realizar comparaciones entre el antes y después de la implementación de la propuesta.

3.9.2 Impacto de la propuesta

La propuesta de intervención pretende impactar en la gestión de recursos de los establecimientos educacionales particulares subvencionados, específicamente en la gestión de recursos humanos a través de la capacitación a equipos directivos en la implementación de criterios, procedimientos, instrumentos y un plan de monitoreo en la evaluación docente.

El objetivo aduce a falencias y carencias en estos establecimientos en específico, ya que los municipales sí cuentan con un sistema de evaluación de desempeño a nivel nacional, condición carente en particulares subvencionados donde estos sistemas se han implementado desde los equipos directivos, con escasa participación del estamento docente y con falencias en la construcción e implementación. Como consecuencia de esto, se produce una resistencia por parte de los docentes, quienes sienten que la evaluación no aporta a su desarrollo docente y además se puede identificar que tampoco esta se encuentra alineada con los proyectos educativos y las metas institucionales.

La conclusión del diagnóstico es que estos colegios sí cuentan con pautas de evaluación con las cuales pueden estratificar a sus docentes y en algunos casos otorgar incentivos económicos. No obstante, falencias tales como la carencia de sistematicidad, planificación

y evaluación de estos, no permiten identificarlas como procesos con carácter institucional que otorguen validez al personal docente y permitan lograr el verdadero sentido de esta evaluación que es el desarrollo de sus profesores en pro del logro de las metas institucionales.

El objetivo de la propuesta es que los establecimientos particulares subvencionados cuenten con un set de instrumentos y un sistema de monitoreo durante toda la realización del proceso de evaluación docente.

Lo anteriormente señalado, no sólo repercutirá en la gestión de recursos humanos, de forma colateral también proveerá a los equipos directivos de competencias de liderazgo para llevar a cabo estos procesos y tomar decisiones en pro de sus instituciones, deberá impactar también en la gestión curricular al mejorar el desempeño docente, situación fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje y permitirá finalmente también cohesionar puntos de vista a partir de su proyecto educativo acerca del perfil docente.

3.9.3 Evaluación de impacto

Serán beneficiados los equipos directivos quienes adquirirán las competencias necesarias para implementar y evaluar sus planes de evaluación de desempeño y desarrollo docente. Además este permitirá a los docentes la posibilidad de conocer sus niveles de desempeño, identificar sus fortalezas y falencias a mejorar. Permitiendo como consecuencia de una eficiente evaluación la posibilidad de implementar acciones en pro del desarrollo de sus docentes tales como: sistemas adecuados de retroalimentación, la capacitación, la promoción, la compensación, etc.

El impacto de la propuesta se verá reflejado sistema de procedimientos, criterios, set de instrumentos de evaluación y monitoreo. Plan que contará con una planificación de la ejecución y evaluación de los distintos momentos del proceso, que permitirá la participación de todos y la cohesión de ideas desde una sola mirada institucional.

Finalmente permitirá recoger información en los distintos momentos acerca de las medidas y logros de la intervención, la valoración y la continuidad de esta.

CAPITULO IV
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

4. Metodología:

La metodología utilizada para recopilar información y validar la propuesta es el focusgroup o también conocida como grupos focales, Edmunds (1999) define a los focusgroup como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigado http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/254_Roussos.pdf (08/03/2015)

El modelo clásico de focus group implica un grupo de entre seis y doce participantes, sentados en círculo, en torno a una mesa, en una sala preferentemente amplia y cómoda. Los grupos de discusión, además, cuentan con la presencia de un moderador, encargado de guiar la interacción del grupo e ir cumplimentando los pasos previstos para la indagación. Se busca que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde éstos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. La duración promedio de un focus group es de noventa a ciento veinte minutos.

El focus group fue aplicado a cinco docentes representativos de los diferentes niveles educacionales que imparte el establecimiento educacional, es decir: nivel de Pre- Básica, Básica y media . A ellos se les presentó los resultados de la investigación, el resumen de la propuesta de intervención, incluidos los instrumentos y el cronograma de monitoreo. Posteriormente se aplicó el Focus Group abordando los cuatro criterios de validación: pertinencia, factibilidad, calidad y aportes. Estos criterios se operacionalizaron en la elaboración y posterior aplicación de cuatro preguntas.

También se aplicó una entrevista a dos directivos, quienes respondieron las mismas preguntas que los docentes en el focus group.

Una vez aplicado el Focus Group y la entrevista, se procedió a realizar una triangulación hermenéutica con las respuestas entregadas por los participantes. Cisterna (2005) dice que se debe entender por “proceso de triangulación hermenéutica” la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>

CATEGORIZACIÓN

Y

TRIANGULACIÓN COMO PROCESOS DE VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. Francisco Cisterna Cabrera.

4.1 Fuentes de validación

Las fuentes de validación de la propuesta está centrada en la percepción que tienen los posibles usuarios de está es decir, docentes y directivos de uno de los establecimiento en que se realizó el estudio. Para ello se les aplicó un focus group a docentes y entrevista a directivos cuyas preguntas estaban organizadas de acuerdo a cuatro categorías:: pertinencia, factibilidad, calidad y aportes

4.2 Presentación de los Resultados

A continuación se presentan los resultados de obtenidos de la triangulación hermenéutica realizada en base a los resultados obtenidos de la aplicación del Focus Groupa un grupo de profesores y entrevista a directivos, con la finalidad de validar el proyecto de intervención. Las preguntas se presentaron organizadas en cuatro categorías: pertinencia, factibilidad, calidad y aportes

Tabla 1 FocusGroup

Focus Group aplicado a docentes de Educación Básica, Media y Parvularia, del colegio en estudio se realizó el día Lunes 09 de Marzo de 2015

Categoría: Pertinencia

1. ¿Considera que la propuesta que se presenta atiende a una necesidad de la unidad educativa?

Sujeto 1: Sí, creo que es importante ver un buen desglose de lo que será una evaluación docente para estar informado a tiempo de los aspectos a evaluar.

Sujeto 2: Notablemente, debido que abarca todos los estamentos de la comunidad escolar, posibilitando al docente una retroalimentación de su quehacer educativo

Sujeto 3: Claramente ya que atiende a una necesidad de la empresa porque es necesario mejorar las prácticas docentes para que de esta forma se pueda mejorar la calidad de los aprendizajes. Lo válido es la retroalimentación que se va a hacer a los docentes pues permite a la institución tener docentes efectivos.

Sujeto 4: *Sí atiende a una necesidad educativa, independientemente que el establecimiento cuenta con una evaluación docente, ésta, no es la más idónea y no cumple los objetivos que se han propuesto*

Sujeto 5: Creo que sí atiende a una necesidad dado que hasta el momento es todo un misterio el qué y el cómo nos evalúan. Aquí se ve una propuesta clara y metódica.

Categoría: Factibilidad

2. ¿Considera que la propuesta diseñada es posible de ser llevada a cabo, considerando los recursos humanos y financieros?

Sujeto 1: Creo que es posible llevarla a cabo, en forma paulatina y en la medida que sea conocida por todas las personas que componen la unidad educativa.

Sujeto 2: La propuesta puede ser viable siempre que todos los estamentos contesten de manera objetiva orientados siempre a la mejora educativa del establecimiento

Sujeto 3: Creo que sí es posible llevarla a cabo, siempre y cuando sea de forma organizada y sistemática.

Sujeto 4: *Sí, veo que es posible llevarla a cabo, considerando los recursos financieros con los que cuentan en el establecimiento.*

Si analizamos los recursos humanos, aquí se podría encontrar un inconveniente ya que el establecimiento creo que no cuenta con ellos, y si es que los tiene no están reconocidos ni bien ponderados. Aquí se debiera aprovechar los recursos financieros, para que después de una selección minuciosa de los recursos humanos que cuentan, éstos se capaciten para llevar a cabo este proyecto.

Sujeto 5: Considero que es posible llevarla a cabo porque no requiere tantos recursos económicos, pero si una gran organización para poder implementarla, y capacitar a los evaluadores

Categoría: Calidad

3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que usted aprecia en la propuesta?

Sujeto 1: La principales fortalezas son: - Saber qué te van a evaluar y en qué condiciones (dado que en muchos colegios te van a evaluar sin saber los criterios a utilizar).

-Las diferentes etapas que proponen, ya que te permite mejorar tu quehacer pedagógico y estar constantemente retroalimentando.

Entre las debilidades está el factor tiempo, tal vez la idea sea buena, pero habría que ver si, en lo concreto, se puede llevar a cabo.

Lo otro que no me convence es la evaluación por parte de los alumnos, ya que ellos evalúan si el profesor es simpático, buena onda o no. No creo que ellos puedan opinar, en conciencia, sobre nuestro quehacer pedagógico.

Sujeto 2: A mi parecer las principales fortalezas, es la retroalimentación de que tienen el docente con los diferentes estamentos interactuando en mejor las clases y tener dos evaluaciones en el semestre.

La principal debilidad, es la evaluaciones continua al docente la cual nos llevaría a estar siempre tensionados.

Sujeto 3: Fortalezas: permite detectar nuestras falencias y poder mejorarlas de forma permanente. Conocer cómo perciben otros nuestras prácticas docentes, porque al estar tan ensimismados en nuestro trabajo y la rutina, podemos pensar que lo estamos haciendo bien.

Debilidades; Consultar a los alumnos, pues no son objetivos. Si le tienen aprecio a un docente pueden calificarlo bien y puede que el docente cometa errores o bien tenerle “mala” a un profesor y aunque sea buen docente calificarlo mal.

Sujeto 4: Como fortalezas valoro la inducción a los profesores nuevos. El saber qué nos van a evaluar, hacer compromisos para mejorar el desempeño, el monitoreo y que sea un proceso y no fotografía del momento

Debilidades: Creo que el colegio no cuenta con el personal idóneo para implementar la propuesta, y no creo que los alumnos puedan evaluar a los profesores.

Sujeto 5: Fortalezas el saber que te van a evaluar, que sea un proceso donde te acompañe la jefatura técnica para mejorar tus prácticas, que exista un monitoreo y no sólo una calificación.

Como debilidad veo el que evalúen los alumnos, no estoy seguro que aborden esto con la suficiente seriedad.

Categoría: Aportes

4. ¿Considera que esta propuesta representa algo novedoso, innovador y beneficioso para la evaluación docente del establecimiento?

Sujeto 1: No considero que la propuesta sea muy novedosa , pero sí beneficiosa, ya que , como lo dije anteriormente, posee una buena especificación de cada una de sus etapas y esto permite estar constantemente mejorando nuestra práctica educativa.

Sujeto 2: Al usar todos los estamentos de la comunidad la propuesta pasa a ser trivial debido que en la actualidad en la gran mayoría de los colegios particulares subvencionados este tipo de evaluaciones se lleva a cabo, lo más llamativo es el constante monitoreo que llevan a los docente eso les permite observar la evolución de las clases.

Sujeto 3: Más que innovadora la propuesta es provechosa para mejorar nuestras prácticas docentes y así beneficiar a los estudiantes.

Sujeto 4: No observo lo novedoso e innovador en esta propuesta, pero sí beneficiosa, está estructurada y bien especificada lo que permite realizar un trabajo más transparente y

ordenado con los docentes en pos de la mejora de sus prácticas educativas; dando la posibilidad de una mejora en la calidad del servicio que presta la institución.

Sujeto 5: Innovador no mucho, pero sí bien planificada cada una de las etapas, favorece el tomar conciencia de nuestro comportamiento profesional y como es un proceso, permite mejorar nuestras prácticas y sentir que se trabajara coordinadamente con la jefatura técnica y no será sólo un observador.

TABLA N° 2 Construcción de inferencias interpretativas por categoría. (Docente)

1. ¿Considera que la propuesta que se presenta atiende a una necesidad de la unidad educativa?

Se considera que la propuesta atiende a la necesidad de estar informado sobre los aspectos que serán evaluados y así poder mejorar los desempeños.

Categoría: Factibilidad

2. ¿Considera que la propuesta diseñada es posible de ser llevada a cabo, considerando los recursos humanos y financieros?

Se considera que es posible aplicarla en la medida que sea conocida por todos, que se aplique de forma organizada y sistemática, además no se requiere de tantos recursos financieros para ponerla en marcha.

Categoría: Calidad

3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que usted aprecia en la propuesta?

En cuanto a las fortalezas se pueden destacar: el saber que te evaluarán y bajo qué condiciones, que la propuesta sea un proceso que contempla diferentes etapas, entre ellas la retroalimentación, los compromisos, y el monitoreo permanente.

Debilidades: La incertidumbre por saber si por factor tiempo se podrá llevar a cabo dicho proceso, el estar siempre preocupados de que se estén evaluando, el considerar que no se cuenta con el personal idóneo para aplicar dicho proceso de evaluación, también existen ciertas aprehensiones frente a la posibilidad que los alumnos los evalúen

Categoría: Aportes

4. ¿Considera que esta propuesta representa algo novedoso, innovador y beneficioso para la evaluación docente del establecimiento?

La propuesta no es considerada como novedosa pero sí beneficiosa, organizada, estructurada y bien especificada lo que permite tomar conciencia del comportamiento profesional y como es un proceso, mejorar las prácticas. Favorece el trabajo coordinado con la Jefatura Técnica en pos de la mejora de sus prácticas educativas.

Entrevista aplicado a directivos

Categoría: Pertinencia

1. ¿Considera que la propuesta que se presenta atiende a una necesidad de la unidad educativa?

Directivo 1: *Sin duda que el instrumento en cuestión constituye un aporte relevante al quehacer institucional, la gestión ha de ser sometida control de forma permanente de tal manera que puedan realizar hallazgos que una vez pesquisados redunden en la mejora permanente del trabajo en una unidad educativa.*

Directivo 2: Creo que atiende a la necesidad de tener un sistema de evaluación docente que sea de calidad, oportuno, pertinente y conocido por toda la comunidad educativa.

Categoría: Factibilidad

2. ¿Considera que la propuesta diseñada es posible de ser llevada a cabo, considerando los recursos humanos y financieros?

Directivo 1: *La propuesta es pertinente y posible de implementar.*

Directivo 2: Creo que sí es factible de aplicar por su bajo presupuesto para implementarlo.

Categoría: Calidad

3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que usted aprecia en la propuesta?

Directivo 1: La fortaleza es sin duda lo innovador de la misma, creo sinceramente que es plausible de ser aplicada, no obstante, observo en cuanto a su debilidad el que los alumnos evalúen a los docentes sin una preparación previa que garantice en cierta forma la objetividad con que se espera que enfrenten este proceso .

Directivo 2:

Fortalezas:

- *La acogida, orientación y apoyo al nuevo docente que se integra a las labores educativas.*
- *Es una evaluación que se trabaja y evalúa a largo plazo (1 año), es decir, después de la propia internalización de dicha evaluación, hay observación del trabajo y retroalimentación, que permite al docente un tiempo para mejorar sus prácticas.*
- *El monitoreo del trabajo posterior a la observación y retroalimentación me parece favorable como una evaluación del proceso que permita afianzar la mejora de las prácticas docentes.*
- *La posibilidad que haya otra evaluación o entrevista del resultado de la evaluación después del apoyo realizado al docente en sus prácticas, permite ver a ambas partes el resultado obtenido del trabajo realizado durante el año.*
- *Que el docente esté informado de los criterios que se evaluarán y las fechas en las que estas se realizarían.*

Debilidades:

- *Distribución del tiempo para este trabajo.*
- *La disposición que manifiesten los docentes.*
- *La evaluación de parte del alumno, es un tema que se debe concretar y aclarar bien, ya que se corre el riesgo de poca objetividad de parte de éstos.*

Categoría: Aportes

4. ¿Considera que esta propuesta representa algo novedoso, innovador y beneficioso para la evaluación docente del establecimiento?

Directivo 1: Sin duda que sí, como señalaba anteriormente, la propuesta es novedosa y pone atención en un aspecto estratégico relevante, el control, una suerte de auditoría interna que esté permanentemente retroalimentando a los diversos estamentos de la unidad educativa.

Directivo 2: Creo que la propuesta es pertinente, organizada que permitirá sistematizar el proceso lo que evidentemente es una buena fortaleza que permitirá mejorar el desempeño y el fomentar el desarrollo de los docentes lo que favorecerá el mejoramiento de la calidad de la educación.

TABLA N° 2 Construcción de inferencias interpretativas por categoría. (Directivos)

ANALISIS

Categoría 1: Pertinencia

Los directivos evidencian en sus respuestas que la propuesta *constituye un aporte relevante al quehacer institucional y a la necesidad de tener un sistema de evaluación docente de calidad que aporten en la mejora permanente del trabajo en una unidad educativa.*

Categoría 2: Factibilidad

Para los directivos, la propuesta es posible de implementar ya que además presenta un bajo costo en recursos.

Categoría 3: Calidad

Las fortalezas que identifican los directivos son la innovación en esta propuesta, el tipo de acompañamiento que se le brinda al docente que recién ingresa al establecimiento educacional. *Además es una propuesta que se evalúa a largo plazo, plausible de ser aplicada, otorga la posibilidad que haya otra evaluación o entrevista del resultado de la evaluación después del apoyo realizado al docente en sus prácticas.*

En cuanto a las debilidades, los directivos manifiestan que puede existir un riesgo en la evaluación por parte de los alumnos, al no existir una preparación previa que garantice en cierta forma la objetividad.

Categoría 4: Aportes

La propuesta es novedosa y pone atención en un aspecto estratégico relevante, el control, una suerte de auditoría interna que esté permanentemente retroalimentando a los diversos estamentos de la unidad educativa. Es organizada, permitirá sistematizar el proceso y de esta manera mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo de los docentes lo que favorecerá el mejoramiento de la calidad de la educación

4.3 Conclusiones

Categoría 1: Pertinencia

La presente propuesta es un aporte relevante *al quehacer institucional y a la necesidad de tener un sistema de evaluación docente de calidad que aporte a la mejora constante del desempeño de sus docentes y el trabajo en una unidad educativa. Constatándose en la información recolectada, que los integrantes del establecimiento declaran como una necesidad de sus instituciones el contar con estos procesos, pero en instancias de calidad, que realmente promuevan el desarrollo de sus docentes*

Categoría 2: Factibilidad:

Al realizar el análisis de la información, es posible constatar que la propuesta presenta una alta factibilidad de ser aplicada ya que requiere de un bajo costo presupuestario. No obstante es necesario un trabajo de inducción hacia todos los integrantes de la unidad

educativa y la implementación de una forma organizada y sistemática que permita regularizar estos procesos en las instituciones.

Categoría 3: Calidad

Los resultados arrojan como fortalezas de esta propuesta el tipo de acompañamiento que se le brinda al docente que recién ingresa al establecimiento educacional, quienes a través de esta instancia se podrán interiorizar y auto regular de manera efectiva a los lineamientos institucionales. *Además permite a los evaluados conocer en que dimensiones serán observados, las condiciones y los tiempos destinados para esto. También las instancias de retroalimentación y monitoreo que se encuentran claramente planificadas y permiten otorgar sistematicidad a estos procesos de evaluación y desarrollo docente.*

En cuanto a las debilidades, se observa claramente una cierta aprehensión hacia la evaluación por parte de los alumnos, al no existir una preparación previa que garantice en cierta forma la objetividad, la presión por parte de los docentes al estar constantemente evaluados y la posible ausencia de personal idóneo para aplicar esta evaluación.

Categoría 4: Aportes

La propuesta pone atención en un aspecto estratégico relevante, es decir el control, además es considerada organizada, estructurada y bien especificada, favorece el trabajo coordinado con el equipo directivo y cómo es un proceso permitirá fomentar el desarrollo de los docentes, lo que impactará en el mejoramiento de la calidad de la educación

Desde el trabajo realizado en esta validación se hicieron aportes relacionados con:

- El lenguaje técnico de las pautas de evaluación.*
- Nueva organización de la estructura de los instrumentos, al separar por dominio y por evaluador los ítems de manera de obtener puntajes y como resultado de estas calificaciones, que pudieran realmente reflejar el desempeño de los docentes.*
- Con el aporte de la validación se definió los responsables como equipo directivo de la implementación de la propuesta, además de la consideración de representantes del equipo docente en instancias de reflexión y diálogo en la mejora de este sistema.*

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La propuesta diseñada pretende entregar e implementar en establecimientos particulares subvencionados un sistema de evaluación y desarrollo docente efectivo que aporte a la institucionalización de manera sistemática de estos procesos en los equipos directivos y equipo docente.

A través de la inducción entregar al equipo directivo procedimientos, criterios y un set de instrumentos de evaluación para ser implementados durante el año escolar en sus establecimientos, acompañados de un sistema de monitoreo que permita organizar y regular procedimientos de evaluación y retroalimentación conocidos por todos los integrantes de la unidad educativa. Además estas pautas permiten ser adaptadas o ajustadas a sus proyectos educativos y metas institucionales; ya que brindan al evaluador de manera objetiva la posibilidad de evaluar todas las dimensiones relevantes en el quehacer pedagógico de los profesores.

Al ser sometida a validación por los equipos directivos y representantes del cuerpo docente, sus resultados arrojan ser una propuesta innovadora que incorpora nuevas estrategias e instancias de evaluación, que aporta al control desde los equipos directivos sobre el desempeño de sus docentes, que otorga la posibilidad de retroalimentar el desempeño, acompañar a docentes nuevos y reconocer las competencias desarrolladas y aquellas necesarias de trabajar a través de acuerdos que posibiliten el desarrollo y crecimiento profesional.

Además es reconocida como un propuesta factible de aplicar, requiere de un bajo presupuesto, es posible de llevar a cabo durante un año escolar y finalmente aporta de manera significativa a crear las instancias de desarrollo de los docentes y por ende a la gestión curricular y liderazgo dentro de las instituciones.

Otorga una mirada integral y no sólo al momento de la evaluación. Ya que al implementar un sistema de monitoreo y acompañamiento permite realizar una evaluación como proceso, acompañada de diversas instancias de participación, concreción de acuerdos y acompañamiento en el desarrollo profesional de los docentes.

Es necesaria, ya que los establecimientos educacionales identifican como una debilidad en sus colegios la implementación de estos procesos, además han generado muchas aprehensiones en los docentes al desconocer la metodología, los propósitos, los tiempos y

la utilización de los resultados. Es así como esta propuesta permitirá implementar de forma sistemática estos procesos, dar a conocer de forma organizada los tiempos y acompañar a los docentes durante el año escolar.

5.2 Recomendaciones

- Requiere obligatoriamente del proceso de inducción tanto en el equipo directivo como docente.
- Es necesario respetar todos los lineamientos informados y no sólo regirse a la aplicación de las pautas. Estas son una instancia evaluativa, pero requieren de la instancia de monitoreo para lograr desarrollar la propuesta como es planteada, es decir, como un proceso.
- Todos los actores de este proceso tanto evaluadores como evaluados, deben conocer los propósitos, tiempos, resultados y medidas tomadas a partir de ellos.
- Es necesario considerarla como una instancia de desarrollo profesional. Reconocer la evaluación como un aporte al crecimiento profesional y de la institución.
- Es de real importancia respetar la programación ya que la sistematicidad de la propuesta es la estrategia que brinda la validez a nuestra propuesta y que la diferencia de otras instancias evaluativas tanto en los colegios particulares como públicos.

BIBLIOGRAFIA

- Assaél, J y Pavez, J (2008). La Construcción e Implementación del Sistema del Desempeño Docente Chileno: Principales Tensiones y Desafíos. . Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Volumen 1, N°2
- Avila, P (2009) La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación. Universidad del Valle. Mexico.
- Barrientos, R (2005) ¿Qué es un Proyecto Educativo Institucional (PEI)? .09/09/2014 de <http://www.atmos.cl/inicio1/node/18>
- Bellei, C; Valenzuela, J; Vanni, X y Contreras, D (2014). Lo Aprendí en la escuela, ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?. Universidad de Chile
- Bolívar, A (2008). Evaluación De La Práctica Docente, Una Revisión Desde España. . Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Volumen 1, N°2
- Celis, M (2011) Gestión de Recursos Humanos en la escuela: un desafío permanente MINEDUC-Fundación Chile.
- Donoso, S (2008). El perfeccionamiento docente en Chile (1990 – 2007): ¿Estado versus mercado?. SCIELO. Br. V13 N°39
- Inzunza, J (2008) Evaluación, Carrera y Vocación Docente. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Volumen 1, N°2
- MINEDUC (2003) Marco para la Buena Enseñanza. autor
- MINEDUC (2005) Marco para la Buena Dirección. autor
- Navarro, J (2003) La evaluación y las actitudes de los docentes frente a ella: dificultades y alternativas políticas. Evaluar las evaluaciones. Una mirada política acerca de las evaluaciones de la calidad educativa. UNESCO
- Reyes, L (2005) Estandares de desempeño docente. Universidad Raúl Silva Henríquez.
- Román, M y Murillo, F (2008) La Evaluación Del Desempeño Docente: Objeto De Disputa y Fuente De Oportunidades En El Campo Educativo. . Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Volumen 1, N°2
- Tejedor, F (2012) Evaluación Del Desempeño Docente. Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa. Volumen 5 N°1e
- Vaillant, d (2008) Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en América Latina. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Volumen 1 N°2
- Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010). El focusgroups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf

Anexos

Tablas 1 y 2 de entrevistas.

Pregunta Sujetos	1. ¿En qué consiste la Evaluación docente que ustedes aplican en su colegio?
1	<p>El proceso de evaluación docente en este colegio está instaurándose de a poco el año pasado es cuando ya lo hicimos de una manera más sistemática el anterior lo hicimos pero todavía con algunas... algunas falencias diríamos parcialmente. El..... La evaluación docente para nosotros consiste no solo en la observación en el aula, que es una tarea que la desempeñamos tanto yo como directora y el equipo que está en la UTP, no solamente en eso porque para nosotros así como buscamos la formación integral de nuestros alumnos también queremos el desempeño integral de nuestros docentes. Este es un colegio que tiene unas características especiales por ser un colegio de iglesia y por ser un colegio que pertenece a una congregación religiosa, entonces nosotros como un sello que le llamamos en carisma que el tiene su estilo propio. Entonces para nosotros es muy importante no solamente que el docente se desempeñe bien en el aula en cuanto a conocimiento o manejo de tecnología, sino que también sea un aporte para el colegio en la misión que tiene el colegio que es una misión evangelizadora también, entonces aparte de las observaciones de clases, es también la observación permanente ósea del clima que es capaz de crear un docente dentro de la institución en su relación con los directivos, con sus colegas y con los alumnos.</p> <p>Entonces por ejemplo la pauta de observación docente nuestro diríamos que tiene tres grandes partes; por un lado es el desempeño pedagógico he lo administrativo es decir como cumple el docente con la documentación que se le solicita en mantener al día sus datos, sus obligaciones, sus planificaciones.. y el tercer aspecto, es el aspecto de como se identifica el docente con la institución.</p>
2	<p>Bueno en base a un instrumento donde los alumnos evalúan a los profesores y también a una visita a las clases de los profesores de una persona externa que observa las clases y en base a lo que ve el tiene una pauta elaborada por el mismo visada por nosotros y después da los resultados a cada profesor y eso se complementa con otro instrumento de evaluación que tiene que ver con la parte administrativa que la evalúa el inspector orientadora, jefe técnica y en este caso el director. En eso se constituye todo lo que es el proceso de evaluación y al final se da cada uno una nota final de cada profesor que da el ranking de alguna manera en donde se ubica el docente.</p>

<p>Pregunta Sujetos</p>	<p>2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de socialización de la ED en su establecimiento?</p>
<p>1</p>	<p>Bueno los docentes conocen la pauta de evaluación, hee aparte hay otra pauta más sencilla que es la pauta de observación de clases. Cuando uno va a observar o visitar una sala de clases he después le hace la devolución al docente, de las cosas buenas que ha podido apreciar en su desempeño en el aula y también de algunas cosas que a nosotros nos parece que tendría mejorar. Nosotros hicimos la pauta, incluso la primera pauta ellos tuvieron participación, se les entrego para que pudiéramos mejorar esa pauta que nació no solo del equipo directivo sino del equipo directivo ampliado diríamos nosotros cuando incluimos dentro del equipo directivo por ejemplo a los coordinadores de ciclo que son los que .. los colaboradores directos del jefe técnico. Entonces cuando ya teníamos la pauta digamos la plantilla de esa pauta se les entrego a ellos para que ellos pudieran también aportar, esa es una de las primeras pauta... y así se fue mejorando. Cuando nosotros hacemos las visitas al aula después lo llamamos al docente y le vamos indicando... mira me gusto tu clase esto por esto, me parece que tendrías que mejorar en esto o no me gusto tal cosa pero los docentes también tienen un anexo en la parte de atrás de la pauta donde él puede decir no cierto su parecer también respecto a su clase y la persona que lo ha observado, también puede hacer él como su devolución. En conformidad o no, mire yo no estoy conforme porque a lo mejor la persona que fue a visitar su sala tampoco tubo mucho tino en algunas cosas y él lo puede expresar también. Esa es la pauta de observación de clases, en base a esa pauta y a todo lo que uno va recogiendo cierto del quehacer diario del docente después completamos la pauta de evaluación final que es la pauta donde tenemos que hacer la devolución al docente y decirle mira... este a lo mejor te desempañas muy bien como docente del aula tienes buen manejo de esto, pero te falta que te identifiques como con este colegio. Porque a veces lo que cuesta más es lograr que el docente se empape del carisma y del proyecto educativo y lo viva como tal... porque eso es para vivirlo.</p> <p>Porque ellos al conocer la pauta, la pauta esta de alguna manera determinado cual sería el perfil, ahora la devolución final se le hace personalmente al docente, la conclusión final no cierto es a uno por uno, entonces se le llama y se le dice... mira tú has obtenido tal puntaje por eso por esto entonces se le entrega la pauta y también en esta oportunidad él puede decir no cierto yo no estoy de acuerdo con esto o decir si mira estoy de acuerdo me parece justa la evaluación.</p> <p>En base a la primera evaluación que se hizo el año pasado incluso en base a eso hemos mejorado la pauta porque después socializamos con todo el equipo grande y decimos esto es, este ítem se ha prestado para confusión por ejemplo o este ítem ha sido muy cuestionado por los docentes porque a lo mejor no se ha entendido bien o en este ítem por ejemplo colocábamos dos aspectos y a lo mejor uno el docente loooo loooo tenía muy bien y el otro no, entonces eso hacia un poquito ambigua la evaluación de ese ítem y en base a eso la hemos ido mejorando la evaluación de este año, incluso hemos separado algunos ítem, con el equipo directivo ampliado y le hacemos la devolución a los docentes de cómo está la pauta renovada y el puente son los coordinadores</p>

2	<p>Bueno esto partió como una inquietud que todos los colegios tenían que evaluarse teníamos que evaluarlos en las funciones que cumplíamos en este caso pensando en que de alguna u otra manera iba a llegar a nosotros por un lado y lo otro ver la posibilidad que los profesores que trabajaban bien incentivarlos en términos económicos ya entonces esto se converso con los profesores lo fuimos socializando a través de los consejos tomando acuerdos y en base a los acuerdos después se elaboro un instrumento previo se sometió a consideración del consejo de profesores y hasta que se quedo el definitivo y ese que fue aplicado ahora esto está acorde con el planteamiento de la corporación que se manifestara con incentivos en términos de los que estaban más destacados. Y así se llego a la concreción de la forma y el instrumento de evaluación que tiene el profesorado. Es socializado no es un tema impuesto.</p>
<p>Pregunta Sujetos</p>	<p>3. ¿Cómo es el proceso de elaboración del o los instrumentos de ED en su establecimiento?</p>
1	<p>Es uno solo... es un solo , una sola pauta con tres ítem grandes, esos ítem grandes o esos apartados tienen sus ítem, eso ha interviene por ejemplo los coordinadores de ciclo el jefe de UTP, yo como directora en la parte pedagógica pero también está la inspectora general, también están los orientadores y que también hacen sus aporte desde lo que ellos pueden observar por ejemplo la inspectora general en cuanto a cumplimiento de horario de firmas de libros de llenado de contenidos de presentación de documentación como corresponde, también desde administración se le hace la evaluación en cuanto a la documentación se le ha pedido documentación tantas veces entonces todos esos aspectos se tienen en cuenta para la parte administrativa también y después en la parte de la identificación con el carisma tiene una voz muy especial la directora de pastoral que es una hermana ella también participa porque ella es parte del equipo directivo.</p> <p>El instrumento ya está elaborado, este año pasado aplicamos la evaluación, le hicimos la devolución a los docentes, este año en base a algunos inconvenientes que pueden haber cumplido con la pauta se le ha ido mejorando porque es la pauta con la que vamos a aplicar a fin de año.</p> <p>La ponderación tenemos un puntaje...tenemos puntaje .y nosotros el año pasado le dimos el mismo % a los tres ítem. los tres ítem tiene importancia. Porque en un primer momento le poníamos 60% a lo pedagógico y lo otro lo recogíamos, y nos dimos cuenta que todo era importante.</p>
2	<p>Ehh nosotros llevamos a consejo algunas propuestas con indicadores más menos establecidos respecto de que les parecía a los profesores si les parecía pertinente si se evaluaba o no y también con una tabla que indicara en nivel de desarrollo que tenía. Y luego partimos de ahí como base y luego se fueron cambiando algunos indicadores se cambiaron otros agregando algunos de acuerdo a las sugerencias de los mismos profesores.</p>

Pregunta Sujetos	4. ¿Qué aspectos considera usted al elaborar los instrumentos de evaluación?
1	El desempeño integral del docente nosotros no podemos tener un docente muy bien preparado en lo pedagógico pero para nosotros no son un aporte en cuanto a la misión del colegio.
2	Son más de 30 lo del desempeño pedagógico el administrativo la responsabilidad digamos profesional y la relación en este caso que los alumnos van a transformar en su evaluación. Eso es lo que envuelve todo el proceso.

Pregunta Sujetos	5. Desde su rol: ¿Frente al desempeño docente deficitario, cuál es su actuar? A la inversa, si el desempeño del docente es de excelencia, ¿cuál es su actuar frente a esta situación?
1	<p>Cuando uno hace la devolución en lo general cuando uno ve a un profesor con deficiencias se le va haciendo un acompañamiento más cercano durante el año porque eso se capta rápido en la misma visita a la sala o a través de que uno va viendo que no presenta las cosas como corresponde, no las presenta a tiempo, falta mucho, porque uno hace también observación directa ósea por los pasillos si la sala con los niños que no trabajan o esta desordenada o no trabajan uno va captando por donde va el desempeño de los docentes. Generalmente los docentes que uno ve con un desempeño deficitario uno le va haciendo un acompañamiento para que mejore. Como el contrato se hace por un año entonces se evalúa y se renueva si hay un compromiso de parte del docente o si uno lo ha visto que ha medido como lo fue acompañando ha ido mejorando. Normalmente son 2 años lo se espera, lo que se puede esperar. La renovación de contrato, pero si a lo largo del otro año no ha mejorado directamente no se le renueva el contrato.</p> <p>Por supuesto que felicitarlo se le hace una carta de felicitación y también hemos instaurado un incentivo a los destacados entonces ellos reciben un sueldo más al año, se entrega la evaluación, se entrega la carta de felicitación y se le otorga un incentivo económico en este caso para bueno es lo que estamos haciendo hasta este momento. También queremos instaurar, a veces en el sistema educativo tan complejo a veces los tiempos son muy escasos, porque nosotros lo que nosotros queríamos instaurar es lograr que estos docentes destacados puedan ser tutores de otros es una propuesta que nosotros ya les hemos hecho y ellos están de acuerdo lo que pasa es que eso también administrativamente se necesita hacer una distribución de tiempo para que también tengan el tiempo para colaborar con sus colegas.</p>
2	En ese sentido se .. bueno felizmente tenemos un buen grupo de profesores son bastante comprometidos, mmmm.. responsables, y toman con bastante seriedad lo que es su trabajo y sobre todo lo que tiene que ver con los planes y programas que se traten de pasar lo que requiere el ministerio de educación que son bastante extensos pero bueno siempre se hace lo posible entonces en ese sentido es una parte el tema el cumplimiento de los planes y programa y otra es como aprenden los alumnos y aquí cuando aparece un profesor que sea deficiente que no ha aparecido un profesor bajo los parámetros que nosotros considerado bajo, lo que han estado de alguna manera en un aspecto negativo se conversa con ellos lo hemos analizado mire aquí esta una falencia que lo que esta pasando para ver si hay una coherencia respecto a lo que el profesor

	<p>plantea y la percepción que tienen en este caso los alumnos o la persona que evaluó. En algunos casos ha aparecido una diferencia pero se conversa para ver cual es la diferencia entre lo que dice el profesor y el evaluador, pero felizmente no hemos tenido profesores deficientes,</p> <p>En el caso hipotético la política es llamar y que en una segunda oportunidad los profesores tienen que someterse a una capacitación y si esto persiste tenemos que tomar medidas más categóricas, está establecido.</p> <p>Bueno se entrega la evaluación a a cada uno en forma personal se felicita y comunica a los alumnos las personas que... a ver nosotros tenemos tres niveles de incentivo los top los mejores, el segundo y tercer tramo son tres tramos por ejemplo los que están en nivel superior son los que para nosotros se destacan que deben imitarse en eso por supuesto se felicite y al mismo tiempo se les comunica que van a sr premiados o incentivados con un valor x que es el más alto.</p>
--	---

Pregunta Sujetos	6. ¿Qué características cree usted que debe tener el docente para estar en el rango de excelencia o destacado en su establecimiento?
1	<p>yo creo que debe ser una persona en primer lugar que tenga una buena preparación en el área que se desempeña, que tenga una capacidad para tener buenas relaciones humanas con sus pares docentes, alumnos y con los apoderados. Que sea capaz de crear un clima apropiado dentro de la institución y una persona que también eeee conozca y se interese por formarse en lo que es propio del colegio. Que no le sea indiferente pertenecer a este colegio o no, tiene que ir de a poquito identificándose con los que son los valores propios de la consolución, que es lo que queremos educar con un estilo.</p>
2	<p>Bueno debe ser en primer lugar saber lo que enseña y tratar de usar la metodología tal que la mayor cantidad de alumnos aprendan y preocuparse no solo de los buenos alumnos sino de los que no aprenden o de los que les cuesta más porque en la educación se habla mucho de las evaluaciones diferenciadas ahora esto es bastante utópico pensar que entre 30 alumnos yo me voy a preocupar del 1 y 30 de forma diferenciado. Sin embargo como consideramos que el alumno que le va mal hay que apoyar pero al que le va bien también porque si hablamos de tratamiento diferenciado es diferenciado el que está hacia abajo como el que esta hacia arriba, entonces un buen profesor es el que se preocupa de todos los alumnos del que va adelantado y del que va quedando atrás si bien es cierto uno no puede hacerlo en términos de uno a uno pero los alumnos que van quedando un poquito desfasado en ese sentido generar una estrategia que puedan aprender todos.</p>

Pregunta Sujetos	7. ¿Existe un sistema consolidado de retroalimentación hacia los docentes, con qué frecuencia y en qué momento se realiza?
1	Normalmente la retroalimentación se hace cuando uno va a visitar la sala, se llena la pauta y de visita a la sala, se conversa con los docentes, no solo su desempeño en la sala sino también a veces otros temas. O bien cuando uno va observando y ve que hace falta hablar con ese docente para mejorar o aspectos para felicitar también. No está pautado lo vamos hacer cada tanto, nos gustaría llegar a eso llegar a ordenarnos de tal forma lo hacemos de acuerdo a la necesidad y disposición de tiempo. Depende de lo que se vaya a evaluar, en el caso de lo pedagógico los primeros son los coordinadores en caso de que no de resultado luego el jefe técnico o yo en última instancia, bueno siempre que yo quiero ser, siempre que puedo procuro mantener una relación cercana con ellos, que no me vean como la directora que esta allá sino como en el trajín de todos los días, o la inspectora general en caso de que sea un incumplimiento en lo que ha ella le toca, o bien a los orientadores ósea a cada uno en el área que le corresponde.
2	No lo tenemos eso es una falencia que tenemos que faltaría la retroalimentación si bienes cierto es informal pero no existen no la tenemos estructurada, sistematizada como una instancia dentro de un proceso de evaluación que debe estar ehh no esta no la tenemos.

Pregunta Sujetos	8. ¿Qué aspectos considera al momento de realizar una retroalimentación a sus docentes?
1	Yo siempre espero que la gente cambie yo no me cierro ante un docente que tiene aspectos a mejorar, yo soy de conversar de hablar mucho y de esperar porque que a la gente hay que darle las posibilidades. Para mí es un trabajo de mucha paciencia y de mucha cercanía y de mucha comprensión.
2	Bueno pasa por destacar su desempeño no solamente a nivel directivo sino a nivel de la comunidad educativa que los apoderados sepan, los alumnos sepan que la corporación en este caso que aquí en el colegio se tenga conocimiento se informe de los profesores desacedaos creo que es muy importante porque a veces nosotros nos callamos lo bueno y destacamos lo malo y ahí caemos siempre como docente, entonces ahí caemos en eso. Hay que destacar públicamente los bueno cuales son los buenos profesores los que se destacan los que están haciendo las cosas bien el ejemplo a quien debemos seguir para continuar en el proceso a este mismo desempeño y lo otro que tiene que ver con lo que decía delante que es este incentivo que se tiene que estar siempre porque es la forma que se tiene que motivar porque a veces decimos de que nos vale si nadie reconoce lo que se hace y ahí es donde caemos porque en realidad no hacemos lo que debiese hacerse que es destacar o bueno y nos quedamos acá encerradito. Destacarlos públicamente y destacar sus méritos su metodología su relación con el adulto apoderado su pares como trabaja como se relaciona con sus colegas para poder generar mas aprendizajes y herramientas para enseñar, por ahí debe socializarse mucho más los resultados positivos.

<p>Pregunta Sujetos</p>	<p>9. ¿Qué implicancia tiene el sistema de ED de su establecimiento en la concreción de la misión de su PEI?</p>
<p>1</p>	<p>Yo creo que sirve para que los docentes tomen conciencia de que hay que ponerle un tinte especial a su desempeño docente o sea si tenemos un proyecto educativo todos tenemos que involucrarnos dentro de ese proyecto educativo, ehhh esta evaluación sirve para que ellos tomen conciencia de a poquito porque hay unos que rápido captan otros les cuenta un poquito más, pero que aquí hay una misión mucho más amplia que sólo enseñar simplemente, es una evaluación integral como les digo entonces esto ayuda para que las personas vayan tomando conciencia de que no sólo es saber mucho o usar buenas metodologías, que conozca el proyecto y que intente ser un aporte positivo dentro de ese proyecto.</p>
<p>2</p>	<p>Ya bueno nosotros consideramos que en la medida que el alumno tome parte de la evaluación es como una herramienta bien importante para determinar si efectivamente los profesores están un poco concordando la misión nuestra porque nosotros podemos tener una declaración de principios bastante bonita pero donde se manifiesta es en el accionar de los profesores y el accionar de los profesores y nosotros consideramos muchísimo la madurez de los alumnos son muy responsables cuando emiten un juicio respecto de un profesor si el profesor es bueno o malo y lo hacen con harta responsabilidad y por esa misma razón le hemos dado un alto valor a la evaluación que hacen los alumnos al profesor y los profesores no han cuestionado el tema porque hay una coherencia ya y en este caso lo que es la declaración de principios del PEI lo que es la visión la misión va acorde a como se debe accionar el profesor en el aula en la relación con los alumnos en como enseña y el alumno va ir plasmando si dice el profesor es democrático integra a todo el alumno un profesor que es tolerante que tiene que serlo porque son nuestros principios es tolerante te con el alumno, colegas y por ahí vamos viendo si es coherente el accionar del profesor con el PEI.</p>

<p>Pregunta Sujetos</p>	<p>10. ¿En el PEI se contempla compensaciones a los docentes destacados o medidas reparatorias para la superación profesional para aquellos docentes con desempeño deficitario?</p>
<p>1</p>	<p>No está explícito porque nosotros estamos en un proceso de revisión el PEI, un proyecto que esta hecho hace uno años atrás, que se le están haciendo ajustes. Pero como esto de la evaluación docente se ha instaurado de forma más sistemática del año pasado todavía no está colocado de forma explícita, pero existen incentivos, los docentes lo conocen algunos ya han sido beneficiados, lo del sueldo anual por ejemplo, lo de la carta de felicitación, pero no está todavía escrito porque nosotros estamos en un proceso como les digo para hacerlo más concreto e incluir estas cosas que ya las venimos haciendo pero que debe estar en el PEI.</p> <p>Cuando el profesor es nuevo es más fácil, tiene un contrato a plazo fijo que a nosotros no nos complica tanto mantenerle ese contrato por un año, uno lo hace esperando y dando una oportunidad a las personas, a veces es mas difícil con docentes que llevan muchos años porque eso supone una indemnización, para desvincularlo si la persona no renuncia esto o uno le tiene que hacer un sumario que es muy difícil tendría que ser algo muy grave para hacerlo o bien hay que pagar la indemnización como corresponde.. A veces se espera que renuncien o uno tiene que hacer un sumario o pagar la indemnización.</p>

2	No.... no está contemplado en el PEI está en el reglamento interno no en el PEI es de funcionamiento más que nada. El tema de compensaciones o incentivos están establecidas como reglamento interno.
---	--

Pregunta Sujetos	11. ¿Aquellos docentes que han sido evaluados y presentan deficiencias en algunos aspectos, reciben perfeccionamiento por parte del colegio o financiado por este?
1	Hasta ahora no lo hemos aplicado así como tal pero si procuramos que los docentes tengan oportunidades de capacitarse ehhe aquí damos muchas oportunidades de capacitación a docentes dentro o fuera de la institución en la medida que ellos también se interesan también los solicitan y que les va a ayudar tanto para la signatura que dictan como para su crecimiento personal y hay docentes que aprovechan cursos seminarios y cosas fuera del colegio y todos los años tenemos en febrero tenemos una semana de capacitación. Todavía no esta instaurado la capacitación específica de apoyo, si hay un acompañamiento u apoyo por parte de las personas, pero no está otorgado así como capacitación. El colegio siempre paga el curso y el docente su traslado,
2	No porque en realidad no hemos tenido profesores deficitarios si lo que está contemplado si en alguna realidad aparecen profesores reiteradamente con la nota deficitaria tenemos que llamarlo y decirle usted tiene esta posibilidad de perfeccionamiento y se tiene que hacer cargo de esto está dentro del proceso de perfeccionamiento y esta conversado y socializado con los profesores. Esta dentro mismo del proceso de evaluación esta socializado.

Pregunta Sujetos	12. ¿Qué aspectos considera Ud para elegir el perfeccionamiento que entregan a sus docentes?
1	La necesidad de la institución, tener docentes preparados. También se tiene en cuenta que la capacitación que va hacer el docente sea importante, sea pertinente para lo que él hace, o sea si un profesor de matemática va hacer un curso sobre la metodología de la matemática o sobre algo que le va a servir a él eso lo tenemos en cuenta y también para hacer un aporte mas positivo al clima institucional. Esa semana todos van al mismo perfeccionamiento y se hace de acuerdo a una necesidad que uno detecta y se hace general.
2	Hay que partir de la debilidad del profesor si él es el que lleva todo el proceso de enseñanza aprendizaje por lo tanto si un profesor está mal en el aspecto metodológico tendrá que capacitarse en el aspecto metodológico si está en la parte de evaluación tendrá que capacitarse en la parte de evaluación y si está en la parte de conocimiento tendrá que ir a estudiar de nuevo. Entonces eso tiene que ir en línea de acuerdo a las necesidades que pueda presentar el docente y que es importante también Y que esta capacitación sea transferible no basta con que vaya a una capacitación y siga en las mismas. La aprendo y luego las transmito y ahí se va a ver si somos capaces de superar es cuando yo voy a una capacitación y después eso la aplico al aula y si no la aplico voy hacer las mismas clases que hacia hace 20 años atrás y no he mejorado en nada mi práctica pedagógica.

Pregunta Sujetos	13. ¿Está instaurado en su colegio algún sistema de promoción y compensación para los docentes de excelencia?
1	No está instaurado así explícitamente, bueno si se busca esos docentes para confiarles cargos de responsabilidad, pero dentro de las instituciones particulares subvencionadas a veces no es tan fácil contar con los recursos económicos para ir promoviendo a los docentes a hacer carrera, ojala lo pudiéramos hacer pero estamos muy limitados en la cantidad de personal pero no nos podemos salir de los márgenes porque nos descuadramos de los presupuestos de la institución pero si ojala nosotros pudiéramos y otorgarle carga horaria
2	<p>No está establecido.. no eh mi visión muy particular como rector es que cuando hay un buen profesor hay que fortalecerlo como profesor no hay que perderlo como profesor todo lo contrario y ahí inyectarle lo mejor que se pueda, hacerles que se sientan contentos de enseñar porque que es lo que pasa con estas famosas promociones todos queremos ser director pero el caso es que necesitamos buenos profesores entonces un buen profesor no lo podemos sacar de la sala y dejarlo hacer clases pero darle las mejores condiciones de trabajo favorecerlo en todo sentido en horario valor hora todo lo que implique que él trabaje contento porque si empezamos a sacar a los buenos docentes y traspasar la valla administrativa y eso ha pasado es al revés el cuento en el aula deben estar los buenos.</p> <p>La compensación esta estratificada en primero, segundo, tercero y cuarto nivel. Haber que por ejemplo hay suponemos un primer nivel que no hay o hay 2 o 3 y a todos se les asigna una compensación, al segundo nivel es menos que menor que el anterior pero a todos se les asigna y el tercer nivel también es menor que el anterior pero a todos pero el resto no ahí el que está en el ultimo tendrá que esforzarse para recibir una compensación.</p> <p>Tenemos primer, segundo, tercer y cuarto hasta el tercero tenemos incentivo lo que estamos en el cuarto no tienen incentivos y estos tendrán que esforzarse por pasar por allá de lo contrario van a extra siempre aquí. Y de aquí pasar allá el quinto nivel son deficitarios y ahí tenemos que conversar en otros términos pero estos son aceptables dentro de su desarrollo de desempeño pero lo ideal es que empiecen a subir ojala que estén todos arriba sería lo ideal que todos los profesores a través de la evaluación se sitúen en el primer nivel nos interesa en que los vamos a evaluar el hecho es que se motiven en estar arriba y estos son los que tienen que motivarse un poco más para estar allá.</p>

Pregunta Sujetos	14. ¿Los docentes con un desempeño no acorde a lo que espera el colegio, reciben algún apoyo específico de superación profesional y si es así en qué consiste?
1	Bueno eso yo te contaba hace un rato que tampoco lo tenemos así sistemáticamente y explícitamente pero si hay un acompañamiento que se hace si.
2	No tenemos un plan desarrollado.

<p>Pregunta Sujetos</p>	<p>15. ¿Qué utilidad le otorga usted a la evaluación docente?</p>
<p>1</p>	<p>Si yo creo que sirve, yo creo que sirve a nosotros nos ha costado un poquito porque como tu decías hace un rato eee no está en la práctica general de los colegios particulares subvencionados y cuando uno la empezó a instaurar a muchos docentes no cierto no les gustaba mucho la idea incluso las visitas al aula han sido muy cuestionadas durante un tiempo en realidad cuesta para algunos no para todos si ee yo creo que los docentes tenemos también la característica de que yo soy profesional tu eres profesional tu no tienes nada que decirme yo creo que nos falta un poquito de humildad, es decir, que bueno que otro me pueda observar o decir las cosas que no hago bien para ir mejorando, cuesta ver la evaluación desde este punto de vista pero yo creo que lo estamos logrando , algunos hay que todavía cuestionan un poquito pero estamos logrando que esto se hace para bien no para perseguir que yo voy a observarte para decir cosas malas yo siempre les digo que también voy a la sala para aprender yo aprendo de los docentes y no sólo voy a observar a los docentes sino también a los alumnos, como están como se sienten cual es el comportamiento como se relacionan con sus docentes eso a mí me sirve para tener una panorama general.</p> <p>Todavía nos falta perfeccionar los instrumentos ir buscando formas de que de que esto sea más sistemático de que tangamos los tiempos para hacer un seguimiento como corresponde de colocar explícitamente dentro del PEI los incentivos de colocar cuál va a ser la forma en que vamos acompañar hasta donde va a llegar esa paciencia con aquel que es deficitario no te puedo decir que tenemos casos extremos, pero si hay docentes que tienen que mejorar.</p>
<p>2</p>	<p>La utilidad para mi es que se puede hacer un buen monitoreo tanto a los procesos como al desempeño profesional de cada colega porque si no tenemos la mirada el elemento de juicio que nos permita ver este profesor está trabajando bien mal no podemos hincarle el diente donde está la falencia de la misma manera cómo tampoco vamos a destacar los profesores que están sobresalientes. Por eso es importante y hemos visto que nosotros tenemos por segundo año este proceso que hay una preocupación hay una inquietud porque van a ser evaluados cierto porque esta evaluación de una u otra manera si bien puede traer un beneficio económico también trae un tema de superación de estatus como docente porque dependiendo del nivel que aparezca en realidad soy más malo que el otro entonces se generan sanamente una especie de competencia que permitan ir mejorando los procesos que aquel que está un poquito más abajo suba un poquito más y aquel que está arriba sabe que colega se está quedando en estos aspectos y pasa mucho.</p>
<p>Pregunta Sujetos</p>	<p>16. ¿A partir de los resultados de la ED el equipo directivo genera algún plan de acción en pro del desarrollo de sus docentes?</p>

1	<p>Todavía escrito no tenemos, si tenemos un plan de acción si conversado y tomar acuerdos entre nosotros, por ejemplo tomar acuerdos de que hay un determinado colega que va hacerse un seguimiento más cercano de un determinado docente en este aspecto porque aquí tenemos quejas de los niños de los apoderados. Pero como plan de acción no está como explicito, está así como en el ambiente y se lleva a cabo se conversa se delegan responsabilidad a los coordinadores, jefes técnicos a quienes tenga que hacer un acompañamiento más cercano de tal persona y por tal situación, este es lo que queremos lograr como colegio como plan de colegio tenemos metas que lograr entonces miras esas metas que están en el plan de mejora, porque nosotros al estar en ese plan de mejora de la ley SEP entonces esas metas se socializan todos sabemos para donde vamos, que metas queremos lograr, entonces en pos de eso también se va haciendo el acompañamiento, también se va corrigiendo, incentivando porque todos sabemos que queremos lograr esas metas como institución y esas son las metas que socializamos y que vamos evaluando de tanto en tanto.</p>
2	<p>Ehhhhmm no hemos la verdad es que eso nos falta concretarlo la verdad que no tenemos un plan específico de desarrollo de los profesores un poco porque estamos recién dando un cuerpo a la evaluación porque como digo por segundo año el año pasado marcha blanca este año más oficial porque como estamos afinando el proceso entonces con tiempo y en conversación con la corporación tenemos que ir definiéndolo y haciéndolo más consistente de tal manera de que sea no solo el tema interno sino que tenga una proyección de los profesores y se pueda destacar y si hay alguien que necesita apoyo y se solicita apoyo también darlo por ejemplo se tiene establecido un ítem económico en dinero que los profesores puede pedirlo para capacitarse. Generar políticas donde el profesor se motive a crear su perfeccionamiento no porque este mal sino porque tiene las posibilidades de hacerlo. Ahí nos falta.</p>

<p>Pregunta Sujetos</p>	<p>17. ¿Qué características tiene la gestión de recursos humanos de su establecimiento?</p>
1	<p>Bueno como te decía a mi me gustaría ojala tener a la gente que yo veo que puede desempeñarse bien en un cargo en determinados cargos con ciertas responsabilidades que a veces no se hace porque estamos dentro de un sistema y de un presupuesto de una subvención que también nos limita para algunas cosas, pero yo quisiera caminar hacia ahí de que la gente que se desempeña bien y la gente que es un aporte en este colegio pueda desempeñarse en cargos de mayor jerarquía de mayor incidencia en la institución. En la gestión de los recursos humanos es todo un sistema interno, para que ingrese un docente a trabajar al colegio, quienes hacen las entrevistas por ejemplo, las entrevistas normalmente la hace yo con el jefe técnico, la hace la hermana representante legal desde el punto de vista que le corresponde, desde lo administrativo en cuanto al cumplimiento del reglamento interno lo hace la hermana representante legal. Juega un rol importante en la evaluación docente porque ella es la que está en la unidad de administración de recursos financieros por lo tanto también de humanos, es la hermana que tiene que ver con que lo que el colegio paga lo tiene que pagar justamente. Es la que tiene que cuidar que lo que se invierte en el colegio se invierte bien y que si se invierte se invierte por buenos resultados,</p>

	entonces tiene una incidencia fuerte en la evaluación docente, entonces algunas cosas las cuestiona porque tiene una capacidad muy importante para observar ella.
2	Haber nnnn..... lo que para yo hace 11 años que estoy acá en este puesto 21 años en el colegio para mí desde el punto de vista de la dirección lo primero lo más importante es que la gente que trabaja este bien como persona se considera como persona y si alguien tiene un problema ese problema se ayuda a solucionar no se le ponen trabas entonces es fundamental el que la persona que trabaja acá se sienta bien y se siente bien cuando es considerada como tal. Hay una disposición absoluta porque creemos en la firme convicción que las personas cuando se sientan bien y se sientan agradadas van hacer bien su trabajo y por eso es fundamental el recurso humano para mi es fundamental que todos se sientan bien que lleguen a trabajar acá bien... donde va a estar grato y en ese sentido cualquiera puede dar fe que es así. Invito a preguntarle a cualquier persona cuales son las facilidades que tiene para solucionar cualquier problema, el recurso humano es fundamentan y en la medida que se sienta bien va a tener el compromiso de hacer las cosas bien y aunque esté enfermo mande igual la guía de trabajo

Pregunta Sujetos	18. ¿Qué acciones se generan como resultados de la ED en la gestión de RRHH?
1	En cuanto a los recursos humanos que tenemos... mira lo que nosotros procuramos con los recursos humanos es aprovecharlos al máximo, aprovecharlos al máximo en el sentido de que no tengamos gente de más. Que le compete es para indemnizar, con tal persona se puede hacer un trabajo, con tal persona ya no se puede hacer un trabajo, esto supone un gastos un gasto de tiempo contamos con ese gasto, lo hacemos, siempre pensando en el bien del colegio en general no solamente en el bien de una persona porque a veces a uno se le mueve el corazón por la persona pero uno aquí representa una institución en la que tenemos mil y tantos alumnos, cincuenta y tantos docentes, asistentes de la educación, como funcionarios hay como ochenta y tantas personas en el colegio, entonces esa administración e recursos humanos tiene que tener como objetivo el bien común.
2	Buena convivencia, la confianza en plantear las cosas yo tengo colegas que no tiene ningún tapujo en decir sabe rector lo que usted dijo lo que está haciendo no me parece, por que ... tiene razón o yo pienso que no por esta cosa, pero lo bueno es eso que tiene la confianza para decirme esto... entonces se genera buenas relaciones de convivencia no solamente personal sino en términos laborales y nos permite compartir, reírnos, tratar de hacer un poco más grato este ingrato trabajo que es la docencia.

Sujeto	A.1 Evaluación docente	A. 2. instrumentos de evaluación docente	B.1 Desempeño docente	B. 2 . Retroalimentación	C.1 . Proyecto educativo	C.2 Perfeccionamiento	C.3 Promoción y compensación	D.1 Efectividad liderazgo	D.2 Gestión de recursos humano
1	La evaluación docente consiste no solo en la observación del aula, porque se quiere el desempeño integral de los docentes. Existe la observaciones de clases y la observación permanente del clima que es capaz de crear un docente dentro de la institución en su relación con los directivos, colegas y alumnos. La pauta de observación docente tiene tres grandes ítems: el desempeño pedagógico, administrativo y el aspecto de como se identifica el	Es una sola pauta con tres ítem grandes, en ellos intervienen los coordinadores de ciclo, el jefe de UTP, directora en la parte pedagógica, inspectora general, orientadores, la parte administrativa y la identificación con el carisma. El instrumento ya está elaborado, el año 2013 se aplico la evaluación, se le hizo la devolución a los docentes, el presente año en base a algunos inconvenientes que pueden haber cumplido con la pauta se le ha ido mejorando. En la ponderación existe un puntaje, el	Cuando se hace la devolución y se ve a un profesor con deficiencias se hace un acompañamiento más cercano durante el año para que mejore. En el caso de los nuevos como el contrato se hace por un año entonces se evalúa y se renueva si hay un compromiso y mejora de parte del docente, normalmente son 2 años lo que se espera. En el caso de los destacados se les felicita a través de una carta y también otorga un incentivo que es un sueldo más al año. Un	Normalmente la retroalimentación se hace cuando se visita la sala, se llena la pauta y se conversa con los docentes, no solo de su desempeño en la sala sino también de otros temas. No está establecido, se hace de acuerdo a la necesidad y disposición de tiempo. Se conversa y también espera porque que a la gente hay que darle las posibilidades . El establecimiento no cuenta con un sistema consolidado y establecido	La evaluación docente sirve para que los docentes tomen conciencia de que hay que ponerle un tinte especial a su desempeño docente, es decir, que si tenemos un proyecto educativo todos deben involucrarse dentro de este; sirve para tomar conciencia de que no sólo es enseñar, saber mucho o usar buenas metodologías , sino de ser un aporte positivo dentro de ese proyecto. En el PEI no está explicito los proceso	No existe como resultado de la evaluación docente pero si se procura que los docentes tengan oportunidades de capacitarse, se dan muchas oportunidades de capacitación a docentes dentro o fuera de la institución. en la medida que ellos también se interesan, los solicitan y que les va a ayudar tanto para la signatura que dictan como para su crecimiento personal. Todavía no está instaurado la	No está instaurado explícitamente, se busca a los buenos docentes confiarles cargos de responsabilidad, pero a veces no es tan fácil contar con los recursos económicos para ir promoviendo a hacer carrera, sólo la compensación económica a los destacados. La institución no tiene un sistema de promoción y compensación establecido, sí se otorga la compensación monetaria al finalizar la evaluación docente,	Si sirve, cuando se empezó a instaurar a muchos docentes no les gustaba la idea de las visitas al aula, eran muy cuestionadas . Se está logrando hacer entender que esto se hace para bien, no para perseguir, sirve para tener una panoram general. Pero todavía falta perfeccionar los instrumentos, buscar formas para que sea más sistemático. Pero esto no está por escrito, si existe un plan de	Se quisiera caminar hacia que la gente que se desempeña bien y la gente que es un aporte pueda desempeñar se en cargos de mayor jerarquía de mayor incidencia en la institución. La gestión de los recursos humanos es todo un sistema interno que sirve por ejemplo para desarrollar el sistema de ingreso al establecimiento además existe una hermana a cargo de esta gestión de recursos, que es la que tiene que cuidar que lo que se

<p>docente con la institución. Con respecto a la socialización los docentes conocen la pauta de evaluación, esta se confecciona con la participación de ellos, se les entrego para que otorgaran sus aportes para mejorarla; y nació no solo del equipo directivo sino del equipo ampliado en donde participan los coordinadores de UTP. La evaluación docente en este establecimiento se aprecia más que como un proceso sistemático, como la aplicación de algunas pautas en</p>	<p>mismo % a los tres ítem. Para la elaboración de las pautas se considera el desempeño integral del docente que sea un aporte en cuanto a la misión del colegio. La elaboración de los instrumentos considera un instrumento o pauta donde se avalúan tres aspectos o grandes ítems: pedagógico, administrativo y carisma. Para su elaboración es primordial evaluar el desempeño integral del docente y si bien los tres ítem tienen la misma ponderación, se observa que la identificación con el proyecto educativo institucional y el carisma del</p>	<p>docente destacado debe ser una persona en primer lugar que tenga una buena preparación en el área que se desempeña, capacidad para tener buenas relaciones humanas con sus pares docentes, alumnos y apoderados, capaz de crear un clima apropiado dentro de la institución y una persona que también conozca y se interese por formarse en lo que es propio del colegio; que no le sea indiferente pertenecer al colegio, que se identifique con los valores propios de la institución. En el caso de</p>	<p>de retroalimentación a sus docentes, donde se especifique cual es la intención de esta y en qué momentos se realizará o con qué frecuencia. Se hace regularmente después de una visita al aula o al finalizar el año, pero más bien para informar desempeños y de acuerdo a las necesidades y tiempos disponibles.</p>	<p>de compensación para los docentes destacados o medidas preparatorias porque se está en proceso de revisión el PEI, pero existen incentivos, los docentes lo conocen, algunos ya han sido beneficiados. Ahora en el caso de los docentes nuevos que tienen un contrato a plazo fijo a veces es más fácil desvincularlos a diferencia de cuando son más antiguos que implica un sumario e indemnización. El establecimiento no ha</p>	<p>capacitación específica de apoyo, si hay un acompañamiento o apoyo por parte de las personas, pero no está otorgado así como capacitación. Estos perfeccionamientos son elegidos en base a la necesidad de la institución, tener docentes preparados. En el establecimiento existen posibilidades de apoyo tanto personales como a nivel institucional pero estas son elegidas y otorgadas en base a necesidades grupales o intereses personales y no como</p>	<p>pero no se han otorgado promociones en cargos o responsabilidades como resultado de la evaluación docente, en función de sus necesidades.</p>	<p>acción conversado y se toman acuerdos entre los directivos, pero como plan de acción no, está en el ambiente y se lleva a cabo, se conversa, se delegan responsabilidades a los coordinadores, jefes técnicos a quienes se acompaña más cercano de tal persona y por tal situación. El equipo directivo siente que existe una utilidad de la evaluación docente pero no logra referir a que aspectos ha impactado,</p>	<p>invierte en el colegio se invierte bien y que si se invierte se invierte por buenos resultados. En cuanto a los recursos humanos se procura aprovecharlos al máximo, pensando en el bien del colegio. La gestión de recursos humanos se trabaja con mayor énfasis es aspectos administrativos. Se procura entregar cargos en la medida que las posibilidades económicas lo permitan y estos impacten en los buenos resultados. No obstante no existe un</p>
--	--	---	---	--	---	--	---	--

	<p>algunos momentos del año escolar, donde después se hace la bajada a los docentes de su desempeño final; pero no se generen procesos de socialización constantes que involucren a todos los participantes de la comunidad educativa.</p>	<p>establecimiento juega un papel primordial en la evaluación final. Además no existen otros insumos que puedan ir otorgando información durante todo el proceso del año a la aplicación de las pautas y que en alguna medida la evaluación sólo responde a las apreciaciones del equipo directivo en cuanto al desempeño docente.</p>	<p>este establecimiento o el desempeño docente lo otorga no sólo las competencias que manifieste el docente en el MBE, sino que también con un alto nivel de relevancia la apropiación que este docente manifieste con los valores propios de la consolación, es decir, del carisma religioso del colegio; estos determinarían en gran medida el desempeño del docente.</p>		<p>hecho explícita la relación entre su PEI y específicamente su misión con la evaluación docente que realiza. Esto considerando que para ellos es primordial el cumplimiento del carisma explicitado en la misión por parte de los docentes, se presenta como una necesidad urgente de coordinar y alienar sus proyectos como el PEI, plan de mejora y E.D; y hacer explícito las acciones que deriven de esta evaluación a sus profesionales docentes.</p>	<p>resultado de la evaluación docente de sus profesionales .</p>	<p>sólo que ha logrado que los docentes sean menos reticentes a este proceso. Además no existe un plan de acción en donde se establezcan los objetivos, metas o acciones a desarrollar en pro de sus docentes como resultado del proceso de evaluación.</p>	<p>plan que permita potenciar las capacidades de sus docentes e incorporar estrategias en pro de la adecuada gestión de recursos humanos.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---	---

<p>2</p>	<p>En base a un instrumento donde los alumnos evalúan a los profesores y también una visita a clases por una persona externa que completa una pauta elaborada por el mismo visada por el colegio, complementada con otro instrumento de evaluación que tiene que ver con la parte administrativa, se informa la nota final de cada profesor que da el ranking para informar donde se ubica el docente en su desempeño. Este tema se converso con los profesores, se fue socializando a</p>	<p>Se llevó a consejo algunas propuestas con indicadores y una tabla de desempeño y consulto a los docentes que les parecían y desde esta base se fueron cambiando algunos indicadores, agregando otros de acuerdo a las sugerencias de los mismos docentes. Se considera en su elaboración el desempeño pedagógico, administrativo, la responsabilidad profesional y la relación con los alumnos que ellos van a transformar en su evaluación. Se observa en la construcción de los instrumentos la participación de los docentes en los indicadores y tabla de</p>	<p>Con los docentes deficientes se conversa, se analiza la falencia para ver si hay una coherencia respecto a lo que el profesor plantea y la percepción que tienen en este caso los alumnos o la persona que evaluó. Con respecto a los destacados se entrega la evaluación en forma personal, se felicita y comunica a los alumnos las personas que están en nivel superior y al mismo tiempo se les informa del incentivo económico. Un profesor destacado es aquel que en primer lugar debe saber lo que enseña y tratar de usar</p>	<p>No existe, es una falencia, faltaría la retroalimentación ya que sólo se hace de manera informal y no está estructurada, sistematizada como una instancia dentro de un proceso de evaluación. Al realizarla pasa por destacar el desempeño a nivel directivo sino a nivel de la comunidad educativa con los apoderados, alumnos, corporación; destacar cuáles son los buenos profesores. En el establecimiento no existe un sistema de</p>	<p>En la medida que el alumno tome parte de la evaluación es una herramienta bien importante para determinar si efectivamente los profesores están concordando la misión que se manifiesta en el accionar de ellos en el aula en el cómo enseña y trabaja los principios institucionales. No está contemplado en el PEI, pero si está en el reglamento interno, al igual que el tema de compensaciones o incentivos en este mismo documento.</p>	<p>No existe un sistema de capacitación porque no existen profesores deficitarios, en el caso de que los hubiera se les debe llamar y decirle que tiene la posibilidad de perfeccionamiento y se tiene que hacer cargo de esto, esto esta socializado. Este perfeccionamiento parte de la debilidad del profesor, entonces eso tiene que ir en línea de acuerdo a las necesidades que pueda presentar el docente y que esta capacitación sea</p>	<p>No está establecido, la visión es que cuando hay un buen profesor se debe fortalecer como docente y no se debe perder como profesor, se debe hacer que se sientan contentos de enseñar, porque se necesitan buenos profesores con condiciones favorables como por ejemplo en el horario, valor hora, todo lo que implique que él docente trabaje contento. Si se saca a los buenos docentes y traspasa la valla administrativ</p>	<p>La utilidad es que se puede hacer un buen monitoreo tanto a los procesos como al desempeño profesional de cada docente, porque si no existe un elemento de juicio que nos permita ver que el profesor está trabajando bien o mal no se puede reforzar donde está la falencia, de la misma manera cómo tampoco se va a poder destacar los profesores que están sobresalientes. La evaluación otorga una preocupación una</p>	<p>Lo primero, lo más importante es que la gente que trabaja este bien como persona y si alguien tiene un problema, ese problema se ayuda a solucionar, es fundamental que la persona que trabaja se sienta bien. Hay una disposición absoluta, porque se cree en la firme convicción que las personas cuando se sientan bien y se sientan agradas van hacer bien su trabajo y por eso es fundamental el recurso humano. Las</p>
----------	--	--	--	---	--	--	--	--	--

<p>través de los consejos tomando acuerdos y en base a estos se elaboro un instrumento previo que se sometió a consideración del consejo y así se elaboro el definitivo. La evaluación de este establecimiento o consiste mayormente en la aplicación de distintos instrumentos que den cuenta del desempeño docente en distintas áreas, incorporándos e en particular la opinión de los alumnos; pero no refiere a la planificación, elaboración y evaluación de un proceso que considere no sólo la</p>	<p>desempeño, al ser consultados acerca de su apreciación en las construcción de estos. En la elaboración, se bien se utilizan distintas pautas para evaluar aspectos tales como lo pedagógico, administrativo y responsabilidad, el mayor énfasis está en el aprendizaje o en lo pedagógico.</p>	<p>la metodología para que la mayor cantidad de alumnos aprendan y preocuparse no solo de los buenos sino de los que no aprenden o les cuesta más, es decir, generar una estrategia para que puedan aprender todos. Para el colegio el desempeño docente radica especialmente en el ámbito pedagógico. las competencias atribuibles a un profesional destacado se relacionan específicamente con el lograr que todos sus alumnos aprendan; esto evidencia que el foco del establecimiento o es el aprendizaje.</p>	<p>retroalimentación acerca del desempeño de sus docentes, este sólo se llevaría a cabo de forma informal de acuerdo a una necesidad y de forma apreciativa al finalizar la evaluación docente para informar públicamente los buenos resultados.</p>	<p>La evaluación docente a través de la evaluación realizada por los alumnos sería la herramienta con que cuenta el colegio para identificar si el desempeño de sus docentes esta en concordancia con la misión de aprendizaje de sus alumnos. No obstante este proceso y las implicancias de los resultados no se encuentran explícitos en su PEI lo que permitiría que todos tuvieran conocimiento de su misión y el desempeño</p>	<p>transferible, se aprende y luego transmite y ahí se va a ver si es capaz de superar cuando lo aplica al aula. En el establecimiento los perfeccionamientos son responsabilidades de los profesores y estos se deben aplicar de acuerdo a las necesidades o falencias de sus docentes. No obstante el colegio no las otorga y tampoco selecciona en concordancia con el desempeño de sus profesores.</p>	<p>a no corresponde ya que en el aula deben estar los buenos. La compensación esta estratificada en primero, segundo, tercero y cuarto nivel, hasta el tercer nivel existen incentivos y el quinto nivel son deficitarios y ahí se debe conversar en otros términos. El colegio no tiene un plan que incorpore estos dos temas en un plan que desarrolle estas áreas, dentro de sus lineamientos institucionales no existe la promoción lo que se</p>	<p>inquietud al ser evaluados producto del incentivo económico o del juicio que se otorga a la posición en que se ubicara el docente. Como plan de acción falta concretarlo, no existe un plan de desarrollo de los profesores debido a que es un proceso que se está afinando ya que se lleva muy poco tiempo aplicando la evaluación docente. El establecimiento identifica claramente que la evaluación docente le puede</p>	<p>acciones para la adecuada gestión de recursos es la confianza en plantear las cosas, que se generen buenas relaciones de convivencia, no solamente personal sino en términos laborales. Las acciones que se generan en la gestión de recursos humanos se enfatizan en la generación de climas adecuados de convivencia, confianza y posibilidades de trabajo en condiciones que favorezcan a los docentes. No obstante, este sistema de desarrollo de gestión de</p>
---	---	--	--	--	--	---	---	---

	<p>aplicación de pautas sino también la mejora de sus docentes. Estas pautas se socializan en consejos y se construyen con el aporte de los docentes.</p>				<p>esperado de sus profesionales docentes.</p>		<p>justifica en la relevancia que le otorgan a tener buenos docentes en sus aulas. Si existe la compensación económica de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación docente. Con respecto a las necesidades de apoyo el colegio no cuenta con planes de desarrollo para sus docentes.</p>	<p>otorgar la posibilidad de recoger información para aplicar juicios para determinar desempeños en sus docentes. No obstante estos juicios y criterios de desempeño no se incorporan en un plan de acción que les permita tomar decisiones en pro de sus docentes, es decir, del desarrollo profesional.</p>	<p>recursos humanos no se encuentra organizado o planificado como establecimiento, sólo responden a políticas del rector de promover el desarrollo en ambientes favorables de sus docentes.</p>
--	---	--	--	--	--	--	---	---	---

UNIDAD TÉCNICO PEDAGÓGICA

Tabla1:

Pregunta Sujetos	1. ¿En qué consiste la Evaluación docente que ustedes aplican en su colegio?
1	<p>Nació en PME anterior, en busca de la mejora continua, se buscó que fuera integral sin embargo, en el último periodo lo hemos enfocado de una forma más específica, hemos trabajado mejor, ahora está instalado. Es una evaluación integral; contempla la visita de aula, en la pauta que tenemos se consideran varios aspectos: lo institucional, lo administrativo, o sea no es sólo observar el aula sino que se busca una evaluación integral para superar las dificultades, que los profesores vayan mejorando sus procesos, y nosotros como institución crezcamos</p>
2	<p>Consiste básicamente en determinar cuál es el desempeño real, no en base a un portafolio, sino que en base a cuatro elementos: un elemento es la opinión de los alumnos, de 7º a 4º, se les hace una encuesta con 23 indicadores en los cuales han sido consensuado con los profesores han sido revisado la lista de indicadores... luego se aplica a los alumnos, se entrega el instrumento con tablas de likers del 1 a 4 (muy de acuerdo...etc.) luego se tabula, lo que entrega una nota. De tres hacia arriba está bien, digamos el desempeño es adecuado, cuatro es muy pero muy destacado, a la vez se analiza punto por punto o por indicador, trata con respeto...se hace un análisis global de los indicadores y luego un análisis particular (que pasa con los cursos de pre-básica y básica) no participan, debido a que se hace una sola evaluación, a ellos se les supervisa. Tenemos otro instrumento que es la autoevaluación, los profesores se autoevalúan en base a indicadores del ministerio de educación, basado en el MBE, se adecua a nuestra realidad y se aplica. La evaluación o supervisión de un agente externo, llevan años de relación, por lo que es difícil supervisar de manera objetiva. Es por ello se opto por traer un agente externo, viene de otra ciudad, el cual es validado, se le conoce como trabaja, el realiza la evaluación en las salas, se le da una pauta con los indicadores, llega de manera imprevista, trae su propia pauta, guía, todo esto esta consensuado con los profesores. El último elemento es la evaluación de los directivos respecto al tema administrativo, si cumple si llega a la hora, si presenta sus planificaciones, la entrega de instrumento, eso lo evalúa la dirección (nivel básico y pre-básico) la auto-evaluación, la supervisión externa y la evaluación de los directivos.</p>

Pregunta Sujetos	2. ¿Existe una planificación y cronograma del proceso de evaluación docente?
1	El año pasado lo hicimos con un calendario definido. A mi me correspondía hacer el calendario, asignar los profesores, luego hacíamos una reunión con los coordinadores. Este año vimos una metodología diferente; nos distribuimos los docentes, 9 cada uno, 9 la directora, 9 yo, 9 los coordinadores, la idea es que también en algún momento, además vaya, la directora o el coordinador, sobre todo cuando alguien tiene una visión, se le pide a la directora o UTP que vaya a observar para tener otra visión se hace una visita extra para luego socializar, tener una visión distinta y ver de qué manera acompañar mejor, porque aquí nadie se las sabe todas. Hay una planificación
2	Si...hay una evaluación, anual, la supervisión externa es semestral, entrega un informe por semestre, en noviembre se realiza la evaluación de los alumnos hacia los docentes, la de los directivos, se realiza al final en diciembre al igual que la auto-evaluación. No queremos hacer otra evaluación, porque la queremos extender por dos años, a no ser que haya casos muy especiales.

Pregunta Sujetos	3. ¿Cómo es el proceso de elaboración del o los instrumentos de evaluación en su establecimiento?
1	Nos reunimos en equipo primero en un grupo más reducido, para ganar tiempo se podría decir, nosotros desde la primera pauta que hemos tenido hasta ahora hemos ido perfeccionándola, hemos ido depurándola, teníamos algunos indicadores que eran un poquito ambiguos, lo que crea un malestar en el profesor porque no se siente bien evaluado, entonces la idea era siempre ir mejorando, que cada indicador fuera lo más claro y objetivo posible, sino quedan descontentos los profesores como los evaluadores .
2	Lo consideramos validos, porque se construye en concordancia con los profesores, no es impuesto. La primera vez fue realizado como marcha blanca, se reviso ese resultado y se volvió a revisar los indicadores en conjunto con el consejo de profesores, no hay nada tapado, para ver si las respuestas que dieron los alumnos satisfacían los indicadores fueron bien entendido etc., hubo una reformulación de los indicadores, al año siguiente se aplico nuevamente, se reviso nuevamente hasta quedar validada. El que aplica el superviso, lo diseñamos nosotros los directivos, también con la venia del consejo, quien lo reviso y de su opinión y basado en también en el MBE, también conversado con el supervisor. (cuando se habla de la supervisión de la parte administrativa...existe una pauta se socializa) si también se socializa, los instrumentos de evaluación están tratados, socializado, no son impuestas a nivel directivo, deben someterse a los docentes, al igual que la auto evaluación.

Pregunta Sujetos	4. ¿Qué aspectos considera usted al elaborar los instrumentos de evaluación?
1	<p>Es que en realidad no es que el instrumento yo lo elabore, lo hace el equipo, primeramente que esté presente Primero el MBD y el MBE esos dos instrumentos están considerados en la pauta, también es fundamental el proyecto educativo, eso no puede quedar fuera porque si no estaríamos abordando sólo lo que dice el ministerio, tenemos que reflejar tv el camino el aporte que hace este colegio, el aporte que le hace a los alumnos.</p>
2	<p>La consulta eee..., el equipo directivo diseña, el consejo da su opinión y este determina cual es la pauta definitiva, (se basan en el MBE) no podemos inventar algo que este fuera de ese marco, el MBE mide enseñanza para todos, el tema de la convivencia, la parte administrativa. Entonces de ahí nos basamos. (qué aspecto como colegio le dan, para que tenga una identidad propia) lo consensuado que son los instrumentos y lo otro la opinión de los alumnos. Uno debe recurrir a la responsabilidad de los alumnos, uno hace todo un trabajo con ellos. El que ve día a día, el que recibe la enseñanza el tiene que dar una opinión, estamos conforme con este sistema. (Esto sería lo que le da el sello al colegio) hemos tenido dificultades, en algunas evaluaciones los colegas están disconformes. El peso de la evaluación la tiene los alumnos. Alumnos: 50% Auto-evaluación: 10% Dirección: 20% Evaluador externo:20% Nace de una necesidad que los profesores proponen. El principio nuestro es que el profesor tenga el máximo de tiempo, para preparar sus clases, ojala que tenga un periodo también importante de descanso, mas importante tener un profesor descansado que atochado de pega.</p>

Pregunta Sujetos	5. Desde su rol; frente al desempeño deficitario ¿cuál es su actuar? Y a la inversa, si el desempeño del docente es de excelencia ¿cuál es su actuar?
1	<p>Bueno, en la primera visita que tenemos, bueno, siempre hay un historial, una trayectoria, por lo tanto sabemos cómo actúan por un lado y por otro, al observar a un docente y ver que hay aspectos que debe mejorar el docente lógicamente va a ver un acompañamiento al docente, por decirte si yo veo que el docente tiene una debilidad al realizar el inicio de su clase, si veo que la motivación es débil, si no crea un ambiente, entonces lo converso, le digo, lo socializamos los dos y después lo voy a ver al inicio solamente o puede ser a la clase completa, entonces veo los resultados o le doy otras sugerencias, si la idea es acompañar también. Y a la inversa, ¿si el docente demuestra un desempeño de excelencia cual es su actuar? R: bueno, uno destaca lo positivo, lo estimula, lo refuerza, uno tiende a dejarlos más solos porque uno sabe que lo están haciendo bien porque llevan años de experiencia La idea es observarlos en forma natural, casi siempre es sin aviso, aunque hemos hablado con los coordinadores que al final se les podría avisar, pero</p>

	nosotros pensamos que es mejor no avisar para que salga todo más natural.
2	Es conversar con el colega, si hay una ronda de conversación a raíz del resultado de la evaluación, se conversa con él, se le menciona donde está la falla y se le da...tiempo para que mejore...el supervisor debe venir este semestre, si ya lo ha visto, para que ir a la sala, la idea es aportar, entonces realizaremos un proceso de conversación, (existe algún acuerdo escrito) solo conversación (nada escrito) solo conversación, constructiva. (Si es de excelencia) se gana un bono, sustancioso y la verdad, son secretas, cada uno sabe su resultado y el que tiene destacado, la corporación tiene un bono, el cual se dará al final de año, durante el año se le reconoce. Tenemos una alianza con los docentes por temas de disciplina de convivencia.

Pregunta Sujetos	6. ¿qué características cree usted que debe tener el docente para estar en el rango de excelencia o destacado dentro de su establecimiento?
1	Bueno de principio que responda al MBE y a nuestro proyecto educativo, que use metodologías variadas, que responda a la diversidad de alumnos, una buena organización, un ambiente adecuado que los mantenga motivado, que uno también salga con la sensación que aprendió , que me entusiasmó.
2	Comprometido con el colegio, ósea...camiseteado, dominar la disciplina que desempeña, los alumnos acusan en UTP con respecto al desempeño del docente. Cuando el profesor no satisface sus ansias de saber es recriminado por parte del docente. Tener dominio de grupo, también le pedimos a los profesores, sobre todo a los docentes nuevos, se le explica que el modelo de enseñanza aquí es antiguo... el profesor no trabaja en grupo...el profesor demuestre que sabe, utilizando un "método directo" participativo.

Problema Sujetos	7. ¿Existe un sistema consolidado de retroalimentación hacia los docentes, con qué frecuencia y en qué momento se realiza?
1	Nosotros hacemos la devolución luego de aplicar la observación del aula, se conversan las fortalezas, las debilidades, se contraen acuerdos para superar las debilidades. Para este año se acordó aplicarla al menos tres veces al año. Un mínimo dos para el profesor que presenta debilidades pueden ser más observaciones. El docente de excelencia puede ser dos veces.
2	Tenemos una falla considero, no hay un proceso de retroalimentar al profesor, lo tenemos en el papel, lo tenemos dentro de nuestro plan de trabajo, que es la capacitación, capacitar, la idea de que aquel profesor tiene menos del puntaje considerado adecuado, para el exista una capacitación no lo hemos hecho...no existe una retroalimentación, solo una conversación, quizás por un tema de tiempo, quizás también por un tema de recurso.

Pregunta Sujetos	8. ¿Qué aspectos considera y en qué momento realiza la retroalimentación al personal docente?
1	Comienzo por lo positivo para no crear anticuerpos, luego lo negativo y finalmente también resalto lo positivo para que no se vaya mal. Tb se toma acuerdos para que mejore
2	Tenemos una pata coja...no hemos podido.

Pregunta Sujetos	9. ¿En su PEI está explícito el proceso de evaluación docente?
1	Sí, está pero nos falta trabajar esa parte, pero estamos en etapa de reformular y actualizar el PEI por los cambios que vienen. Ahí queremos explicitar aun más la ED esta explícito en el PME.
2	Explícito, no pero si se da a entender, este PEI se debe reformular, porque es de años atrás. Este colegio es administrado por una logia masónica, tiene los mismos principios éticos y valóricos de todos los colegios de la corporación. La visión es la misma, la misión es similar... está implícito dentro del perfil del docente el tema de evaluación.

Preguntas Sujetos	10 ¿Qué implicancia tiene el sistema de evaluación docente de su establecimiento en la concreción del curriculum de su establecimiento?
1	Se trata que el curriculum se vaya concretando y va a llegar mejor si el profesor es un buen profesional, se conseguirán mejores aprendizajes
2	La idea es que este curriculum sea abordado en su totalidad, el ED es un instrumento más de la cobertura curricular, los docentes están comprometidos con la cobertura, el cien por ciento debe darse.

Pregunta Sujetos	11. ¿Qué aspectos considera usted para elegir el perfeccionamiento que entregan a sus docentes?
1	Mira siempre la capacitación no la hago solo, también se involucra la directora, los coordinadores, nosotros socializamos lo que observamos, detectamos las debilidades y se envían dos o tres profesores a capacitación y luego ellos hacen la bajada a sus colegas. El perfeccionamiento se determina de acuerdo a las debilidades
2	La evaluación los puntos más bajos, nosotros decimos aquí tenemos que capacitar, es decir notamos que en algún minuto, la evaluación de este año arrojó que los indicadores relacionados con el tema de la didáctica, incluso la opinión del agente externo, también apunto la didáctica, es un punto bajo, dentro de los otros.

Pregunta Sujetos	12. De qué forma se determina los perfeccionamientos implementados en su establecimiento?
1	Mira siempre la capacitación no la hago solo, también se involucra la directora, los coordinadores, nosotros socializamos lo que observamos, detectamos las debilidades y se envían dos o tres profesores a capacitación y luego ellos hacen la bajada a sus colegas. El perfeccionamiento se determina de acuerdo a las debilidades.
2	La evaluación los puntos más bajos, nosotros decimos aquí tenemos que capacitar, es decir notamos que en algún minuto, la evaluación de este año arrojó que los indicadores relacionados con el tema de la didáctica, incluso la opinión del agente externo, también apunto la didáctica, es un punto bajo, dentro de los otros.

Pregunta Sujetos	13. ¿Está instaurado en su establecimiento algún sistema de promoción y/o compensación para los docentes de excelencia?
1	Sí hay un estímulo de un sueldo anual. La promoción no está explícito. Pero si el profesor de excelencia podría asumir una jefatura de departamento si surgiera la posibilidad, pero esto no está explícito sino que entre consenso nuestro
2	Sí, existe el bono de compensación, una vez al año, al final de año, el cual no es poco, existen tres tramos, al final todos tocan, donde la mayoría recibe una cantidad, 3,7 a 4,0 es el más alto llegan dos a tres docentes; luego esta de 3,4 a 3,6; 3,2 a 3,3 y bajos son los 3,1, los que no tocarían. (existe promoción de desempeño, x ejemplo pueda ser coordinador) No, no tenemos esa estructura.

Pregunta Sujetos	Pregunta 14 ¿Los docentes con un rendimiento no acorde a lo que espera el colegio, reciben algún tipo de apoyo específico técnico pedagógico de superación profesional y si es así en qué consiste?
1	Claro, hay un acompañamiento, estar constantemente con él, ver como supera las dificultades que tiene si es necesario el coordinador de ciclo le puede ayudar a planificar si presenta esta dificultad.
2	Lo hemos explicado, se conversa con el profesor o docente, sino que se conversa con todos, por su evaluación, se socializa, la evaluación de este año no la socializamos tanto, la anterior sí, con todos, nos faltó tiempo, se socializa con los que tienen mayor debilidad, se busca un poco que el profesor se dé cuenta en donde está débil y vea como debe superar sus debilidades...

Pregunta Sujetos	15. ¿Cómo cree que ha impactado en el aprendizaje de los alumnos el sistema de evaluación docente implementado en su establecimiento?
1	Yo todavía no veo bien claro eso. Si uno ve los resultados del simce desde que comenzamos con la ED, no podemos decir que hayamos subido tanto, no podemos decir que subimos por la ED o porque hay coordinadores de ciclo, no podemos decir que es por eso que subimos, eso no es así. No podría decir con precisión que el puntaje simce ha subido por la evaluación docente porque la familia ha cambiado, la admisión de alumnos no se hace, ahora llega toda clase de alumnos, entonces podríamos considerar que los resultado. Son por el trabajo de los profes pero no se ha hecho un estudio. Llevamos cuatro años con la ED, se comenzó con el PME anterior
2	En primer lugar, creo que los alumnos se sienten tomados en cuenta, ellos saben que en algún minuto son determinantes en la evaluación del Profesor, eso lo hace también ser responsable de ese aspecto, yo creo que es formar la cultura cívica. También los profesores, saben que son observados, se les entrega o tienen en su poder la pauta de evaluación que realizan los alumnos, para desarrollarla y ver los indicadores. Los resultados de alguna u otra manera se han mantenido.

Pregunta Sujetos	16. A partir de los resultados de la evaluación docente el equipo directivo genera algún plan de acción en pro del desarrollo de sus docentes?
1	Nosotros todos los años tenemos una semana de capacitación, pero plan propiamente tal no existe pero está acordado. Después que hacemos toda la evaluación la directora también se entrevista con los docentes para hacer una devolución.
2	El plan de acción uno de los planes que nosotros desarrollamos, fue que los docentes nos evaluaran al equipo directivo, les entregamos una pauta, bien abierta y que todos los funcionarios nos evaluaran y sin nombre, anónima, cada uno de nosotros la secretaria nos entrega la encuesta, la que nosotros revisamos y confeccionamos un plan de acción. Pero de acuerdo al desempeño de los profesores, se observa a los docentes comprometidos. (ustedes como líderes no generan un plan de acción para los docentes) el plan de acción esta en cada uno de los estamentos, UTP tiene su plan de acción, apoyo a los docentes, pero un plan específicamente, está en la conversación de día a día

Pregunta Sujetos	17. ¿Qué características tiene la gestión de recursos humanos de su establecimiento?
1	La hermana Ana María es la representante legal que tiene que ver con los pagos, los dineros y todo eso de la administración. Ella es parte del equipo directivo, está atenta a las necesidades que le presenta el equipo directivo.
2	Bueno... en primer lugar ser lo más democrático posible, una gestión democrática, una gestión en el cual el liderazgo no es autoritario, ni tampoco ni permisivo, es consensuar, todo lo que se hace es consensuado con el consejo, es un liderazgo donde se hace comprometer al docente con las tareas que se desarrollan.

Pregunta Sujetos	18 ¿Qué acciones se generan como resultado de la evaluación docente en la gestión de recursos humanos de su establecimiento?
1	<p>Mira así como producto de la evaluación no ha habido desvinculaciones, pero si en años anteriores se han ido profesores por termino de contrato, bueno, puede haber influido la ED,</p> <p>Es un tema complejo porque la ED nos orienta ´pero no es llegar y despedir por los recursos que implica.</p> <p>Ella gestiona el perfeccionamiento, reemplazos desde la parte financiera, los viajes de estudio, ella está en contacto directo con el equipo directivo y sabe las necesidades del colegio.</p>
2	<p>Bueno... en primer lugar ser lo más democrático posible, una gestión democrática, una gestión en el cual el liderazgo no es autoritario, ni tampoco ni permisivo, es consensuar, todo lo que se hace es consensuado con el consejo, es un liderazgo donde se hace comprometer al docente con las tareas que se desarrollan.</p>

Tabla 2 UNIDAD TÉCNICO PEDAGÓGICA

	A.1 Evaluación docente	A. 2. instrumentos de evaluación docente	B.1 Desempeño docente	B. 2 . Retroalimentación	C.1 Proyecto educativo	C.2 Perfeccionamiento	C.3 Promoción y compensación	D.1 Efectividad liderazgo	D.2 Gestión de recursos humano
1	<p>Hay una evaluación integral que busca superar las dificultades, que los profesores mejoren sus resultados y que mejore la institución. Contempla una pauta de visita al aula y otra con aspectos Institucionales . Existe un calendario donde se asignan los docentes a la directora, UTP o coordinadores para que visiten el aula. La institución aplica evaluación docente, pero</p>	<p>Los instrumentos se elaboraron en el equipo directivo, luego se perfeccionaron con el equipo de gestión donde participan los coordinadores . La pauta se ha ido perfeccionando, la hemos ido depurando, se ha socializado con los profesores. Para la elaboración se considera el MBE, MBD y el PEI. La institución utiliza pautas de observación de aula y pauta de evaluación en cuya</p>	<p>Al profesor que presenta debilidades, se le acompaña, se observan sus clases, se hacen compromisos de mejora, se hacen sugerencias; al destacado, se le felicita, se deja más sólo. Un docente para estar en el rango de excelencia debe responder al MBE e ir encarrilado a nuestro proyecto educativo. Importante, para el establecimiento es que sus docentes estén empoderados</p>	<p>Está faltando un sistema de retroalimentación. Una vez aplicadas las pautas de observación de clases se hace una devolución destacando fortalezas, lo digno de imitar, también se consideran aspectos que no considera la pauta como por ej. El trato a los alumnos, luego indico debilidades que hay que mejorar, se firma acuerdos. No existe un protocolo para abordar la retroalimentación que considere el</p>	<p>Está en el PEI, pero falta explicitarlo más. Si está en el PME. La implicancia que tiene el sistema de evaluación docente que realizan en la concreción de su establecimiento o tiene realce porque si el docente es de excelencia va a generar mejores aprendizajes.</p>	<p>El perfeccionamiento se elige de acuerdo al diagnóstico y la observación de distintos actores como: directora, UTP, coordinadores . Se elige de acuerdo a las debilidades observadas y se envían hasta tres profesores a perfeccionamiento, quienes deben hacer su réplica a sus colegas.</p>	<p>La compensación esta instaurada no así la promoción, pero podría darse. Los docentes que presentan un rendimiento no acorde con lo que espera el colegio, recibe un acompañamiento por parte de los coordinadores y en caso necesario podría otorgarlo el UTP. La compensación y el acompañamiento a docentes no están explicitados en ningún</p>	<p>No hay algún estudio que pueda determinar que el rendimiento de los alumnos pueda estar determinado por la ED o por otros factores. El equipo directivo no genera un plan de acción en pro del desarrollo de sus docentes sin embargo, todos los años tienen una semana de capacitación. No existe un plan, solo un accionar.</p>	<p>La hna. Ana María es la encargada de la administración y de responder a las necesidades que se presentan en el colegio. Las acciones que se generan como resultado de la evaluación docente en la gestión de recursos humanos no son muchas, no ha habido desvinculaciones por ejemplo, pero si orienta el perfeccionamiento que la hna. contrata. Queda en evidencia que las desvinculacio</p>

	<p>no se observa como un proceso planificado, solo se determina en un cronograma</p> <p>las visitas al aula. Además no existe una planificación del proceso donde se considere la elaboración de las pautas de observación, el desarrollo de la evaluación ni un plan de superación profesional.</p>	<p>construcción participa el equipo directivo y EGE, finalmente se socializa con los docentes, pero estos no participan en la elaboración de los instrumentos.</p>	<p>del MBE y el proyecto del colegio. La docente que presenta debilidades, es observado por diferentes actores con la finalidad de tener una visión imparcial y poder apoyarlo, mediante un acompañamiento, sin embargo no está definido ni planificado en qué aportes realizan los acompañantes</p>	<p>momento en que se realiza, qué y cómo abordarla ni el seguimiento que se hace a los acuerdos tomados.</p>			<p>documento oficial del colegio.</p>		<p>nes no siempre se concretizar por una cuestión más bien de recursos.</p>
2	<p>Consiste en determinar el desempeño real del docente, en base a 4 elementos: la opinión de los alumnos, autoevaluación en base</p>	<p>El equipo directivo diseña, el consejo da su opinión y este determina cual es la pauta definitiva. Hubo marcha</p>	<p>Se conversa con el profesor que presenta debilidades, se le da tiempo para que mejore y el docente de excelencia recibe un</p>	<p>No se realiza un proceso de retroalimentación al profesor, está contemplado dentro del plan de trabajo como una</p>	<p>La ED no está explícita en el PEI, pero si implícita en el perfil del docente. La ED es un instrumento más que busca concretar el</p>	<p>El perfeccionamiento se determina luego de hacer el análisis de los instrumentos de evaluación aplicados a</p>	<p>Existe un sistema de compensación, que cuenta con tres tramos, no existe un sistema de promoción. Aquí se socializa los resultados</p>	<p>El sistema de ED ha impactado en los alumnos porque se han sentido tomados en cuenta. Lo han tomado con responsabili</p>	<p>La gestión de recursos humanos se caracteriza por un liderazgo que no es autoritario ni permisivo, es una gestión democrática,</p>

<p>al MBE, la supervisión de un agente externo, y la evaluación de los directivos que evalúan el tema administrativo. el establecimiento no lo explicita como un proceso, la evaluación consiste en determinar el desempeño real del docente a través de cuatro elementos, no obstante no existe una planificación, cronograma ni plan de mejora.</p>	<p>blanca, se revisaron los indicadores con el consejo de profesores, se reformularon, al año siguiente se volvieron aplicar, se revisaron validaron. Se han consensuado los instrumentos. Se ha considerado la opinión de los alumnos. el peso de la evaluación la tienen los alumnos; Alumnos: 50% Auto-evaluación: 10% Dirección: 20% Evaluador externo: 20% Según los argumentos</p>	<p>bono sustancioso a final de año. El profesor de excelencia, es aquel que se pone la camiseta por el colegio, domina su disciplina, tiene dominio de grupo y usa la metodología instaurada por el colegio. Sin duda aquí tiene mucha importancia la opinión del alumno, pues es habitual que los alumnos reclamen si el docente no cumple sus expectativas, además no</p>	<p>capacitación para los docentes que están más débiles, pero no se ha realizado, sólo se conversa con los docentes. Se reconoce la debilidad en esta área y se justifica por falta de tiempo y personal para realizarlo.</p>	<p>100% de la cobertura curricular. El compromiso del colegio es abordar el 100% de la cobertura curricular, que todos los alumnos aprendan ese es su centro y la evaluación docente no se ve como algo primordial.</p>	<p>los docentes. La debilidad más recurrente da paso al perfeccionamiento que reciben todos los docentes.</p>	<p>de la evaluación, preferentemente con los docentes que presentan mayores debilidades, con la finalidad que ellos vean como las superan. No existe un plan de superación profesional</p>	<p>dad, es una manera de crear una cultura cívica. Los profesores conocen el instrumento con el cual serán evaluados por sus alumnos. Los resultados académicos se han mantenido. El plan de acción que se ha desarrollado a partir de la ED fue la creación de un instrumento con el cual todo el personal evalúa a los directivos, a partir de eso generamos un plan, en realidad</p>	
---	--	---	---	---	---	--	---	--

	<p>del UTP, todos los instrumentos de ED se elaboraron con la participación de los docentes y han sido validados.</p>	<p>existe un plan de acompañamiento para los docentes que presentan debilidades, se apela a las responsabilidades profesionales.</p>					<p>cada estamento tiene su plan. Existe una contradicción ya que en varias partes de la entrevista se hace hincapié en el diálogo con los docentes como instancia válida para apoyar a los profesionales, en la falta de tiempo y personal para hacer un trabajo más específico.</p>	
--	---	--	--	--	--	--	--	--

Tabla1: Inspector General

Respuestas Sujetos	Pregunta 1 ¿En qué consiste la ED que Uds. aplican en su colegio?
1	Se puede dividir en varias partes, en la parte administrativa, en lo que es el docente por ejemplo el uso del leccionario, corresponde desde que el ingresa a la sala, lo que corresponde el registro de asistencia, el registro de los contenidos, el firmar, el saber completar bien el libro, eso es lo que a mí me corresponde, la otra parte que también es importante por ejemplo, es el ingreso al colegio, lo que es la parte de ingreso al colegio, al aula, los atrasos, incluye también la presentación personal del docente, también es parte de la evaluación que uno tiene que hacer, ahora lo otro, que por lo menos lo que nos corresponde a nosotros, es como se siente la identificación del docente con el establecimiento, si tiene claro cuál es la misión del colegio, como él vive con el PEI, es complejo y general lo que tenemos que ver
2	Está basado en una pauta que elaboramos en conjunto con el consejo de profesores. Hay tres elementos que aportan a este proceso: evaluador par (Externo), alumnos, directivos y autoevaluación. Todo esto basado en una pauta que elaboramos en el colegio, se validó con los profesores está basado en el MBE y se somete a revisión cada año con las observaciones del evaluador externo, los profesores y de acuerdo a inconvenientes que nosotros también vemos, así vamos validando los instrumentos

Respuestas Sujetos	Pregunta 2 ¿Cómo se planifica el proceso de ED? ¿Existe algún cronograma?
1	Sí, hay pautas y esa pauta eeee...nosotros...eee...anualmente la estamos mejorando o evaluando, porque por ejemplo, cuando llega el momento de que uno hace la bajada con el colega o hace la entrega eee hay mismo uno se da cuenta que alguno de los indicadores esta un poco complejo difuso para la evaluación, es una de las cosas que nosotros, diría que, incluso semestralmente la hemos ido mejorado. Existe un registro de las visitas sí, pero por ejemplo para este año lo haremos en noviembre comenzamos, para el próximo año, cuando empezamos el primer año, lo hicimos a principio de...el primer semestre y segundo semestre como una marcha blanca, pero uno se da cuenta de que uno eeee...el tiempo no bueno lo ideal sería que si...si a uno al colega le da el segundo semestre le da para mejorar, pero no te da el tiempo, entonces, en eso tenemos como que diría yo.. anualmente para poder entregar esa evaluación.
2	El proceso de socialización se hace una vez que se han aplicado las 4 instancias de evaluación, luego ese proceso se hace en conjunto analizando todos los resultados, luego el director lo hace con cada profesor, en una entrevista. Esto se hace a final de año.

Respuestas Sujetos	Pregunta 3. ¿Cómo es el proceso de elaboración del o los instrumentos de ED en su establecimiento?
1	eeee...bueno primero que nada, esto fue, tiene que consensuar...eee...seee hizo una presentación, una propuesta de parte de dirección, después nosotros la evaluamos, después se llevo hacia los profesores, después hubo sugerencias de eso...ya..., eee...y incluso con la bajada del pueblo uno lo ve mucho porque hay muchas cosas que son eee...han favorecido mucho las opiniones sugerencias que han dado los mismos colegas, entonces, esos instrumentos han sido consensuado por todos
2	Ese instrumento fue elaborado hace cuatro años por los directivos, ese lo analizamos en consejo de profesores, se corrigieron algunos aspectos, se agregaron otros. Eso se hizo y ahora corresponde una revisión periódica. Ahora hace una semana se volvieron a revisar por parte del evaluador par y los docentes y se volvieron a hacer sugerencias, entonces ahora debemos hacer las modificaciones para volver aplicarlo

Respuestas Sujetos	Pregunta 4. ¿Qué aspectos considera usted al elaborar los instrumentos de evaluación?
1	Bueno dentro de los aspectos esta, todo lo que yo dije en relación el leccionario, libro de clases, eso está considerado en la evaluación, desde eee las firmas, contenidos, nosotros como semanalmente entregamos informes, entonces es bastante practico eso para evaluar al colega, también está mucho, en la parte de del atrasos la parte de lo que es asistencia en sí, licencia, eso es distinto, también hay un lado de documentación, eso lo entrega en la parte administrativa, pero la otra parte por ejemplo, si el funcionario no se presentó, y no y bueno igual siempre hay llamado telefónico de parte de los avisos de los colegas, eeee material, no hay materia no hay material , esa parte me corresponde a mi directamente como UTP, y ahí va el indicador y quien es el responsable de evaluar. La evaluación del colegio, la que es la evaluación directa del aula es UTP, ellos nos entregan a fin de año, nos entregan un resumen de lo que ellos han recogido, durante el año, lo normal es que realicen dos visitas, claro que en algunos colegas han logrado en una sola, pero lo mínimo tiene, lo ideal son dos, y ellos nos entregan ese vaciado a nosotros en esa parte, pero la parte mía por ejemplo, por eso yo, mensualmente estoy entregando informes y eso también nos ayuda hay un trabajo más unido por ejemplo con UTP, porque ellos ven aunque sea la parte curricular también unido con mi área, en eso nosotros hemos mejorado constante, hemos trabajado en equipo.
2	En el colegio, nuestro fuerte es en la sala , que el trabajo en la sala de clases sea un trabajo de calidad o sea que se cumpla ahí el MBE, es decir, la preparación de la enseñanza, que motive a todos los alumnos, que incluya e incentive a todos los alumnos a que aprendan. Para nosotros lo importante es el trabajo en el aula incluso se le entrega mucha autoridad al profesor para el mejor manejo de la disciplina también porque así se puede generar el aprendizaje apropiado para el aprendizaje

Respuestas Sujetos	Pregunta 5. Desde su rol: ¿Frente al desempeño docente deficitario, cuál es su actuar? A la inversa, si el desempeño del docente es de excelencia, ¿cuál es su actuar frente a esta situación?
1	<p>Cuando esta deficitario, bueno yo soy de la política que uno a mí me no me gusta el sistema por ejemplo del correo, lo encuentro bastante impersonal, lo encuentro muy amplio, entonces cuando un colega esta en algo más débil, lo que sea, es decir, aunque yo tenga que enviarlo porque protocolarmente debo enviarlo por correo institucional, también yo me acerco a él y trato.... incluso e sido una de las criticas, soy la que también eee...después recuerdo que ha mejorado mucho algún colega</p> <p>En lo otro al contrario totalmente uno tiene que felicitarlo eee y hay uso el correo o de pasillo para ir haciendo esa parte, pero yo dentro del periodo que llevamos de ED ha sido positivo en muchos colegas, es decir, realmente uno tiene, como que al final uno se siente como muy orgullosa como va mejorando y se nota mucho los que están más deficitario en los cambios que han dado.</p>
2	<p>Yo estoy permanentemente retroalimentando, apoyando al profesor, revisando permanentemente los libros de clase, de manera que cualquier falla que haya se corrija a tiempo, ayudando al docente cuando hay algún problema con el manejo del libro de clases. Además apoyarlos con el manejo de la disciplina en la sala de clases.</p> <p>Cuando el docente es excelente, bueno yo creo que ahí nos falta, porque a veces vemos el libro de clases que sabemos que con certeza estará bien. Bueno cuando se da la ocasión se le felicitarlo ando sistemáticamente felicitando a los profesores. A veces se da en reunión, por ejemplo preguntan cuál es el libro que tienen mayores inconvenientes, entonces yo empiezo al revés destacando aquellos que tienen en mejores condiciones sus libros</p>

Respuestas Sujetos	Pregunta 6. ¿Qué características cree usted que debe tener el docente para estar en el rango de excelencia o destacado en su establecimiento?
1	<p>Bueno yo creo que dentro de mi área la responsabilidad yo la pongo con letra mayúscula...eee... porque es una de las pocas carreras que uno puede decir que es un ejemplo frente ante los chiquillos, entonces si soy uno de los docentes que acostumbro a llegar con atrasos sin las clases preparadas los chiquillos captaran como vienes tú, entonces yo creo que el para mí el docente con excelencia debe el responsable con letras mayúsculas y lo otro que va muy acompañado y digo es sentirse ese profesor con vocación porque si yo soy ese profesor asalariado que estoy esperando el fin de mes nada más se me nota porque soy así el profesor que tiene mi rabia interna, no proyecta eso, los chicos de media te dicen, profesor que quiero ser, yo jamás le diría a un alumno tu no seas profesor porque de partida estaría mal yo, si me preguntaras a mí que volvería hacer...volvería hacer lo que soy</p>
2	<p>El profesor destacado es el que domina muy bien la disciplina que enseña, además tiene que estar involucrado con ser profesor. Que lo que haga lo haga contento, el excelente es el que enseña contento, no anda amargado y lo hace muy bien. Generalmente el que anda amargado es el que le da más trabajo a la inspectoría porque tiene más problemas con los alumnos. El optimismo el querer lo que hace es lo fundamental para ser buen profesor</p>

Respuestas Sujetos	Pregunta 7. ¿Existe un sistema consolidado de retroalimentación hacia los docentes, con qué frecuencia y en qué momento se realiza?
1	Bueno...eee,...yo creo que hasta el momento nosotros no hemos logrado la eficacia en eso ya...eee...en relación, a decir como a retroalimentar más que nada nosotros eee... hemos puesto otros nombres como acompañar a aquel colega que por ejemplo en su ED salió un poco deficitario entonces hay se han asignado algunos de los integrantes pero pienso que no la hemos llevado a cabo ya...pienso que no o... o lo otro también a pasado en que la persona a lo mejor que le a tocado es que mi estilo y mi carácter es distinto entonces a lo mejor le a tocado otra persona que eee... yo le digo que tiene que ser un poco mas cercano o más claro en decirle a la otra persona pasa esto entonces yo creo que a veces eeee...por el carácter de la persona que le ha correspondido piensa que para no dañar y al final uno daña más porque no ayuda ya yo creo que en eso estamos un tanto débil porque si tenemos la intención, tenemos la gente que yo encuentro que esta a veces mas mejor preparada que yo para hacer eso pero todavía nos falta yo creo que en eso estamos débil.
2	El único que hace retroalimentación es la dirección y eso se hace a final de año. Se dan muchas instancias durante el año, pero no están sistematizados, si un profesor realiza una actividad que salió muy bien, se le felicita incluso en el consejo de profesores, pero no está establecido para realizarlo sistemáticamente

Respuestas Sujetos	Pregunta 8. ¿Cómo realiza usted la retroalimentación al personal docente?
1	Creo que como uno dice la cosa es un poco trabajarlo más puerta a puerta, a mí no me gusta y yo siempre lo he presentado de exponerlo ante por ejemplo el consejo de profesores y decir...ya tiene que ser mucho y saber la Hermana que tiene que ser mucho que yo diga bueno sabe que hay este problema supóngase de atraso, trato primero de buscar yo la soluciones y yo ir donde los chiquillos irme donde los apoderados ese profesor jefe que tiene con mayores problemas...para mí eso es como más cercano ya porque como lo macro uno no llega mucho yo pienso que uno tiene que ir a lo puntual, donde está la herida tiene que ir y tratar de sanar ahí esa parte.
2	. Desde mi rol me baso en las consultas que hacen o entregando orientaciones en el consejo de profesores y a diario, reviso los leccionarios y oriento al profesor si algo no lo ha realizado bien le indico como hacerlo.

Respuestas Sujetos	Pregunta 9. ¿En su PEI está explicito el proceso de evaluación docente?
1	Eee... es que esto nosotros con otra incluso la otras administraciones eee...anteriores ya se venía visualizando lo que estamos viviendo nosotros ahora ee...había un poco de resistencia un poco de miedo, pero nosotros eh todo lo que es o en este caso el con esta nueva congregación nosotros siempre lo hemos tenido presente incluso teníamos eee. Tipos de evaluaciones hace mucho rato esto ya eee... pero yo creo que siempre dentro de las gestiones es que se han ido adelantando a los tiempos y esto ya lo nosotros ya lo tenemos como inserto que lo que faltaba era eee... yo creo que darle un poco más cuerpo y... ya convencerse de que esto venia y teníamos que tomar las riendas de esto y empezar andar en esto pero esto uno hace para nosotros que estamos en el equipo directivo ya hace años con las otras administraciones ya.... Esto no es

	nuevo para nosotros.
2	Si influye primero porque el profesorado reacciona frente a un sistema de evaluación. Hay una reacción frente a la evaluación. Aquí se busca entregar una educación de calidad entonces los profesores buscan lograr eso, mas sabiendo que son evaluados.

Respuestas Sujetos	Pregunta 10. ¿Qué implicancia tiene el sistema de ED de su establecimiento en la concreción del cumplimiento de obligaciones administrativas de su establecimiento?
1	Eee...ahí se provocan dos cosas, nosotros tenemos nuestro reglamento lo que dice el PEI todo esto y ahí viene la otra parte como uno dice la parte humana porque si uno fuera drástico y lleváramos o el papel se vaciara lo que responde una evaluación, bueno ahí viene la parte de que nosotros tenemos que acompañar a ese colega, darle su tiempo para crecer para mejorar, para hartas cosas, entonces yo creo que en esta parte, no se...eee... por lo menos las hermanas siempre vemos esa la parte humana, vemos a ese colega familia y si no fuera así también yo creo que seria mas frio, seria lo que muchas partes la evaluación respondió esto y no hay nada mas que hacer ni que decir, yo creo que en este colegio nosotros y por el carisma que tenemos en eso eee... por lo menos nosotros amortiguamos hay y creemos en la persona que es lo principal.
2	. En el PEI no pero si en el convenio con la fundación. Se instauró la evaluación y se determinó un sistema de compensaciones, este año todos lo van a recibir, también está contemplado la capacitación para los docentes, para aquellos que tienen algún aspecto deficitario. La capacitación es para todos la misma. Si por ej. Los procesos de evaluación aparecen deficitarios, entonces se contrata un profesor externo que los capacita en esta área a todos.

Respuestas Sujetos	Pregunta 11. ¿Qué aspectos considera Ud. para elegir el perfeccionamiento que entregan a sus docentes?
1	Siempre cuando eee... se presentan perfeccionamientos o los ATE que se hacen eee...siempre se ve e lo que es relación al PEI siempre se ve lo que es nuestra misión y todo tiene que tener una concordancia, porque por ejemplo, pueden presentarte un perfeccionamiento digamos muy bonito lo que en titulo, pero si uno eee... va y empieza a leer la introducción o en que se basa eso y esta muy lejano a los nuestro entonces no lo hacemos, por ejemplo, si en estos momentos era algo una jornada que va por ejemplo al lado del aborto, contra la vida, nosotros como colegio no lo vamos a tomar. Se fundamenta en el PEI, debe tener esa relación, el ministerio puede presentar muchas cosas muchas capacitaciones que presenta, pero siempre uno tiene que tener esa base ese fundamento, que lo que dice nuestro PEI va en concordancia con eso, lo tomamos o lo dejamos y lo otro que también qué opina el resto, porque nosotros tenemos el concejo ampliado, también lo complementan los coordinadores, el orientador entonces son más personas y ahí aprovechamos de captar la opinión de los demás.
2	Los profesores que tienen un área deficitaria recibe apoyo, capacitación en aquella que se hace en general aparte del apoyo que puede recibir de la UTP dirección y mía.

Respuestas Sujetos	Pregunta 12. ¿De qué forma se determinan los perfeccionamientos implementados en su establecimiento?
1	Basándose en la opinión de la coordinación. Cada una vez al mes, nos corresponde el consejo ampliado, hay se ve justamente.
2	Es basado en la evaluación.

Respuestas Sujetos	Pregunta 13. ¿Está instaurado en su colegio algún sistema de promoción y compensación para los docentes de excelencia?
1	Bueno, nosotros sabemos que hay una compensación para aquellos que obtienen la excelencia y eso la verdad al contrario uno quisiera que más personas lo obtuviera y uno se alegra parte de eso, es decir de que hay otros colegas que se agregan por ejemplo el primer año tuvimos una sola colega y después el segundo año otros y para este año esperamos que sean muchos más, aunque económicamente se tiritita un poco pero está dentro del presupuesto y lo que está contemplado y si tiene que dar, entonces esas son porque hoy en día no hay otra forma, también ha sido entregar algunos cargos, de la parte técnica y a otros se les ha ofrecido y no lo han querido aceptar.
2	. Si, compensación, promoción no, probablemente cuando el colegio sea más grande se irá dando la posibilidad de promoción.

Respuestas Sujetos	Pregunta 14. ¿Los docentes con un desempeño no acorde a lo que espera el colegio, reciben algún apoyo específico técnico pedagógico de superación profesional y si es así en qué consiste?
1	Ese es que yo creo estamos débiles y debemos reforzar más, siempre se ha determinado un acompañamiento al colega que ha salido menos favorecido en su evaluación, eeee...pero yo creo que en eso no sé si depende del carácter de la persona que justo que le corresponde eee...por algunas características y todo, creo que a veces uno tapa o florea mucho para no dañar a la otra persona puede ser más sensible y todo, pero yo creo q no...yo creo q no se...no siendo mal educado falto de respeto uno tiene que decirle las cosas como son o no se mejora, en esta parte creo que estamos más débil, para mi gusto debiéramos mejorar eso, pero siempre hemos hablado de acompañamiento para el colega, que se determina uno del equipo y que durara un año.
2	El apoyo que recibe el profesor por un lado la capacitación, por otro lado el acompañamiento que recibe de los directivos, para que su rendimiento sea el óptimo, aunque casi no es necesario, de hecho este año todos los profesores recibirán su bono de compensación. Más bien es necesario el acompañamiento cuando un profesor recién ingresa al establecimiento .para que tenga claro el perfil del profesor que queremos.

Respuestas Sujetos	Pregunta 15. ¿Qué utilidad le otorga usted a la evaluación docente?
1	Yo lo veo muy bien positivo en el sentido, a mí me dice cuáles son mis debilidades, cuáles son mis fortalezas eee... ahora eee... normalmente uno siempre se queda con lo mínimo que uno pueda dar y hay uno se da cuenta que uno puede dar ser más entrega de esto yo creo que aquí en lo que es la ED en todo y lo bueno que como se hace anualmente entonces no es una cosa que la hicimos este año y en cinco años mas vamos a volver a aplicar para mi esto debiese ser semestralmente, entregar como lo hicimos el primer año...marcha blanca, porque yo para el segundo semestre debiese tener una mejoría, y es impresionante., porque si mejoro los atraso de los colegas, mejorare el atraso de los alumnos, asi porque somos el reflejo de los chiquillos, a parte que nosotros somos evaluadores con mayor razón debemos estar evaluados.
2	. Mucha utilidad porque el saber que existe un proceso de ED hace que el profesor siempre esté en función de un buen desempeño y nuestra ED no implica que preparen la evaluación sino que se ensayen en su trabajo en el aula, no es como el sistema municipal que hay toda una producción, aquí solo deben ensayarse diariamente en la sala de clase.

Respuestas Sujetos	Pregunta 16. ¿Cómo cree usted que ha impactado en el aprendizaje de los alumnos el sistema de ED implementado en su establecimiento?
1	. no se....impactado...la verdad que eee...dentro de los docentes que digamos destacados, lo que han sido mejor evaluados, también uno aprecia no sus clases sino que también a lo mejor eee... los resultados que tienen no sé si serán producto de eso, la verdad que no a ese colega uno lo ha visto hacer su mismo trabajo, se preocupa de la parte administrativa
2	. Claro, el plan de acción siempre está el incentivo, el retroalimentar a los docentes que pudieran tener algunos aspectos no al máximo, tienen la entrevista con el evaluador externo y con el director. El evaluado externo también se entrevista con en forma general con todos los profesores. Es más bien un accionar no hay un plan, creo que nos falta perfeccionarlo. El evaluador externo entrega el informe al director, también expone en consejo de profesores en que consistió su evaluación, las fortalezas y algunas debilidades que pudiera encontrar. Aparte de eso se entrevista con los docentes en particular.

Respuestas Sujeto	Pregunta 17. ¿Qué características tiene la gestión de recursos humanos de su establecimiento
1	. Yo creo que no sé si será, yo lo veo muy positivo, la parte de gestión humana de administración, eeee... como es una congregación de mujeres, es muy distinto, la parte doméstica. Se gestiona y se dan los recursos, como colegio igual... tiene millones de deuda por no pago de los apoderados
2	. La característica de nosotros es la conversación permanente, cercana, de mucho apoyo, en la medida que generemos un buen ambiente laboral, solidario entre nosotros es un elemento importante para que la gente trabaje contenta conforme y tranquila. En ese sentido es nuestra gestión de siempre apoyar al profesor. Siempre se busca apoyar la autoridad del docente

Respuestas Sujetos	Pregunta 18. ¿Qué acciones se generan como resultados de la ED en la gestión de RRHH de su establecimiento?
1	Hay una característica que no somos de muchos cambios, sobre todo de docentes, existe muy poca rotación de docentes, lo que genera problemas en la configuración de los horarios, por la cantidad de horas, la cantidad de profesores con el máximo de horas y la cantidad de alumnos.
2	. Hasta aquí aparte de la retroalimentación como gestión de recursos humanos hemos ido acentuando el trabajo en el perfil del docente que necesitamos para este colegio, creo que eso es algo que debemos fortalecer. Hay que inducir a los que ingresan. Hay que fortalecer el perfil del docente que necesitamos para el colegio.

Tabla Nº2

Sujeto	A.1 Evaluación docente	A. 2. Instrumentos de evaluación docente	B.1 Desempeño docente	B. 2 . Retroalimentación	C.1 Proyecto educativo	C.2 Perfeccionamiento	C.3 Promoción y compensación	D.1 Efectividad liderazgo	D.2 Gestión de recursos humano
1	La evaluación docente existente en el colegio consta de tres áreas: la institucional, donde se ve el apego del docente por el proyecto institucional; la administrativa, que es el uso del leccionario, firmas, contenidos, puntualidad; y la observación de clases, que está a cargo de los coordinadores, unidad técnica y la directora. Frente a la planificación del proceso, la respuesta es confusa, que señala que hay una planificación anual e incluso semestral de	En la elaboración del instrumento de evaluación, en una primera instancia dirección presenta una propuesta la cual es revisada por el equipo de gestión y por último es socializada con los docentes, quienes dan sus aportes. Para su elaboración se consideran las áreas a evaluar: Administrativa, leccionario, firmas, puntualidad, etc. Institucional, el apego del docente por el PEI del establecimiento y la Observación de Clase, la que es elaborada por	Frente a aquellos docentes con un desempeño deficiente, se le informa por medio del correo institucional y a la vez mediante una conversación y un acompañamiento. Por el contrario aquel docente destacado se felicita y se le asigna una compensación monetaria. Este docente destacado debe sobre todo poseer muy marcado la responsabilidad, la cual es la característica principal de todo docente, a la vez	Este proceso no está desarrollado cabalmente en la evaluación docente del establecimiento, lo designan como acompañamiento, que es guiar a aquel docente que presenta una debilidad en el aula o dentro de su desempeño administrativo. La retroalimentación que se realiza es apuntada hacia la solución de un problema, de forma personal.	En el proyecto educativo del establecimiento, siempre ha estado presente la ED, durante todas las administraciones se ha considerado este proceso, el cual es importante, tiene marcado el área humana.	Los perfeccionamientos deben ir acordes al PEI del establecimiento, a las necesidades que presenten los docentes, todo ello coordinado por UTP, dirección y equipo de gestión, quienes después de determinar el perfeccionamiento a realizar se les comunica a los docentes.	La promoción de docentes no es señalada. Se enfoca en la compensación la cual es una asignación monetaria a aquel o aquellos docentes con un desempeño destacado, el cual es resultado de las tres áreas observadas. Para aquellos docentes con un desempeño deficitario, no es concreto el apoyo que se le asigna o recibe, solo se menciona un acompañamiento	Sirve en la medida que nos entrega información de los docentes y así ellos puedan mejorar, nos señala cuales son nuestras debilidades o cuales son nuestras fortalezas. Frente al impacto que provoca esta ED frente a los alumnos señala no saber.	Es una gestión basada en los principios cristianos, por lo que es muy humana, muy doméstica, de casa. Los resultados de la ED en la gestión de RRHH no influyen, es un colegio con poca rotación de docente.

	este proceso.	UTP, la cual se enfoca en lo curricular.	demostrar su vocación frente a sus alumnos y colegas.				ento.		
2	La evaluación está basado en instrumentos que elaboramos y consta de diferentes partes: evaluación de un profesor par, de los alumnos, directivos y una autoevaluación. El proceso de retroalimentación se hace a final de año, cuando se hayan recogido todos los instrumentos aplicados. El inspector se refiere a evaluador par, pero en realidad es un agente externo que viene dos veces al año a	Los instrumentos fueron elaborados por el equipo directivo hace cuatro años, luego se les presentó a los docentes quienes lo revisaron haciendo correcciones y agregando sus aportes, modificándolo, luego lo aplicaron. La revisión se hace en forma periódica. Lo que se busca con la evaluación docente es constatar que el profesor hace bien su trabajo en la sala de clases, que aplique el MBE, logrando aprendizajes de calidad,	Como inspector retroalimenta permanente ya que revisa a diario los leccionarios, indicándole a los docentes qué y cómo deben mejorar los aspectos deficitarios. A los docentes de excelencia cuando se da la ocasión se les felicita, pero no lo hace en forma sistemática. El profesor destacado es aquel que domina la disciplina que enseña, el que le gusta el trabajo que hace, el que disfruta haciendo clases, porque generalmente	. La retroalimentación formal la hace el director a final de año. Durante el periodo escolar se hace retroalimentación pero no está sistematizada. Como inspector también retroalimenta entregando orientaciones en la parte administrativa.	La evaluación docente influye en los docentes, porque produce una reacción y trabajan más arduamente por entregar una educación de calidad. El PEI no contempla la compensación, pero si en el acuerdo que se tiene con la fundación. Desde que instauró la evaluación y se determinó un sistema de compensaciones	. Se contempla la capacitación docente. La capacitación se determina de acuerdo a la debilidad más recurrente en el colegio, porque se les entrega a todo el cuerpo de profesores la misma.	Existe la compensación, no así la promoción. Los profesores reciben capacitación y acompañamiento de los directivos, pero esto último no es casi necesario, más bien lo que se hace es inducción a los profesores nuevos. Por lo general los docentes son muy buenos y este año todos recibirán su bono de compensación.	La utilidad que se le otorga a la ED es mucha porque los docentes trabajan en función de un buen desempeño, en forma permanente y no que la preparen descuidando lo más importante que son los alumnos, cosa que sucede en el sector municipal. No existe un plan de acción como consecuencia de la evaluación docente, pero si retroalimenta el evaluador externo y el director a fin	La gestión de recursos humanos se caracteriza por un diálogo permanente, cercano, de mucho apoyo, entregándole autoridad al profesor, creando un ambiente solidario. También hemos ido acentuando el trabajo en el perfil del docente que necesitamos para este colegio,

	<p>evaluar a los docentes. Los alumnos a partir de séptimo básico, evalúan a sus docentes.</p>	<p>generando un buen clima para el aprendizaje.</p>	<p>aquel que es amargado, no genera un buen clima para el aprendizaje, es a ese profesor por tanto, al que se le presentan problemas de disciplina y por ende le da más trabajo a inspección</p>					<p>de año,</p>	
--	--	---	--	--	--	--	--	----------------	--

Tabla 3 Sujeto	Categoría A: Procedimiento de evaluación del personal docente	Categoría B. Sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente	Categoría C. Procesos para el desarrollo profesional docente	Categoría D. Categoría 4: Utilidad efectiva de los sistema de evaluación docente
1	<p>El establecimiento cuenta con la evaluación docente, la cual está dividida en tres áreas, que son la institucional, la administrativa y la de observación de clases. Cada una de ellas se enfoca en un aspecto de distinto valor de importancia, dando mayor relevancia a la institucional, pasando luego a la administrativa y por último la observación de clase, este proceso no está organizado como tal, solo poseen un calendario que no es riguroso o claramente respetado o ejecutado por quienes deben aplicarlo.</p>	<p>Los docentes que presentan debilidades o que obtengan un resultado desfavorable en su ED, se les comunica por medio de un correo institucional y posteriormente en forma personal, durante el proceso no existe establecido correctamente la retroalimentación, esta solo llega al finalizar el año. El proceso de retroalimentación es confundido con el acompañamiento, el cual no es más que guiar a aquel docente con debilidades.</p>	<p>De acuerdo a lo señalado en el PEI esta y ha estado siempre la evaluación docente, pero no detalla mayor información respecto a ello. El sistema de promoción de docentes destacados no es mencionado por lo que se entiende que no existe. En cuanto a las compensaciones, estas van enfocadas a docentes que presenten un desempeño destacado, en cambio a aquellos con falencias o debilidades, el apoyo no es claro ni específico.</p>	<p>No presenta claridad frente a la utilidad de la evaluación docente, solo menciona que entrega información tal como las fortalezas o debilidades que puede tener un docente y que desconoce el impacto que tiene éste frente al aprendizaje de los alumnos.</p>
2	<p>El colegio cuenta con evaluación docente desde hace cuatro años, donde se partió por la elaboración de los instrumentos por parte del equipo directivo, luego se presentó a los docentes quienes hicieron su aporte, se aplicaron; se revisan y modifican periódicamente. Las instancias de evaluación son cuatro: autoevaluación. Evaluación de la parte administrativa por parte de los directivos, evaluación de un agente externo y la evaluación de los alumnos. La retroalimentación la hace el evaluador externo y a final de año, cuando ya se han aplicado las cuatro instancias de evaluación, el director retroalimenta a sus docentes.</p>	<p>La retroalimentación que realiza este estamento se caracteriza por ser frecuente ya que se revisa en forma permanente los leccionarios indicándole a los docentes lo que deben mejorar y cómo hacerlo. La retroalimentación no está sistematizada en el establecimiento. Los docentes en general tienen muy buen desempeño, sólo se presentan algunos detalles, y ahí reciben orientación de los directivos. Consideran a un profesor destacado a aquel que domina la disciplina que enseña y que disfruta su trabajo, porque eso le permite generar un buen ambiente para el aprendizaje.</p>	<p>La evaluación docente influye en el desempeño de los profesionales porque los incentiva a trabajar más arduamente en entregar una educación de calidad. El PEI no contempla un sistema de promoción ni compensación pero si tienen un acuerdo con la fundación que contempla la compensación para los docentes destacados. La capacitación se selecciona de acuerdo a la debilidad más recurrente que se ha presentado durante la evaluación y va dirigida a toda la planta docente.</p>	<p>La evaluación docente otorga utilidad porque incentiva a los docentes a trabajar en función de un buen desempeño en forma permanente. No existe un plan de acción que nazca como consecuencia de la evaluación docente, si hay una retroalimentación. En general la evaluación docente no se vislumbra como un proceso sistemático, existen actividades pero no cuentan con un cronograma preestablecido. La gestión de recursos humanos se caracteriza por estar basada en el diálogo, permanente y cercano.</p>

Tabla de especificaciones. Encuesta de opinión

Variable	Dimensiones	Cantidad de preguntas	Distribución de preguntas	Porcentaje de la dimensión en la encuesta	Porcentaje de la variable en la encuesta
A	A. 1	6	1-2-3-4-5-6	17,1	31,3
	A. 2	5	7-8-9-10-11	14,2	
B	B. 1	4	12-13-14-15	11,4	17,1
	B. 2	2	16-17	5,7	
C	C. 1	3	18-19-20	8,5	22,7
	C. 2	3	21-22-23	8,5	
	C. 3	2	24-25	5,7	
D	D. 1	5	26-27-28-29-30	14,2	28,4
	D. 2	5	31-32-33-34-35	14,2	
4 variables	9 dimensiones	35 preguntas		99,5	99,5

Instrumentos
Entrevistas.

PAUTA DE ENTREVISTA

DATOS DEL ENTREVISTADO		Entrevistador:
Unidad de Estudio: DIRECTOR/A		Fecha y Hora:
Sujeto Entrevistado:		Otros datos:
Subcategoría	Pregunta	Respuesta:
Procedimiento de evaluación del personal docente	A.1. Evaluación Docente Proceso formativo que se aplica a los docentes con la finalidad de constatar la calidad del desempeño del docente, destacando las fortalezas, identificando debilidades ofreciendo un plan de superación profesional para aquellos docentes que presenten un desempeño más descendido.	1. ¿En qué consiste la ED que Uds. aplican en su colegio?
		2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de socialización de la ED en su establecimiento?
	A.2 Instrumento de Evaluación Los instrumentos de evaluación son dimensiones de reconocimiento de información, destinada a documentar el desempeño de una persona, sirven para almacenar información necesaria para determinar las acciones a realizar. En nuestro país se utilizan los siguientes mecanismos; portafolio, autoevaluación, entrevista con evaluador par, informe director y jefe técnico pedagógico.	3. ¿Cómo es el proceso de elaboración del o los instrumentos de ED en su establecimiento?
		4. ¿Qué aspectos considera usted al elaborar los instrumentos de evaluación?
Sistema de retroalimentación sobre desempeño docente	B.1 Desempeño Docente Se refiere al juicio de valor que se realiza del cumplimiento de las responsabilidades del proceso de enseñanza aprendizaje específicamente en cuatro dimensiones: responsabilidades profesionales, preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y las responsabilidades profesionales del docente.	5. Desde su rol: ¿Frente al desempeño docente deficitario, cuál es su actuar? A la inversa, si el desempeño del docente es de excelencia, ¿cuál es su actuar frente a esta situación?
		6. ¿Qué características cree usted que debe tener el docente para estar en el rango de excelencia o destacado en su establecimiento?
	B.2 Sistema de retroalimentación Sistema de control que incentiva a generar el cambio o corrección a base de una información recibida,	7. ¿Existe un sistema consolidado de retroalimentación hacia los docentes, con qué frecuencia y en qué momento se realiza?

	esta retroalimentación puede ser constructiva, es decir, busca destacar las oportunidades y las estrategias para mejorar el procedimiento o bien la retroalimentación apreciativa que busca destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla y incentivarla.	8. ¿Cómo realiza usted la retroalimentación al personal docente?	
Procesos para el desarrollo profesional docente	C.1 Proyecto Educativo Institucional <i>“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la “Visión” de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explícita la “Misión”, que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional.”</i>	9. ¿Qué implicancia tiene el sistema de ED de su establecimiento en la concreción de la misión de su PEI?	
		10. ¿En el PEI se contempla compensaciones a los docentes destacados o medidas reparatorias para la superación profesional para aquellos docentes con desempeño deficitario?	
	C.3 Perfeccionamiento Es la actualización y profundización de los contenidos curriculares y metodológicos. Que busca el mejoramiento de aquellas áreas más debilitadas, buscando así el fortalecimiento de las destrezas, habilidades y conocimiento profesionales.	11. ¿Aquellos docentes que han sido evaluados y presentan deficiencias en algunos aspectos, reciben perfeccionamiento por parte del colegio o financiado por este?	
		12. ¿Qué aspectos considera Ud para elegir el perfeccionamiento que entregan a sus docentes?	
	C.4 Promoción y Compensación En la promoción, el docente asume un cargo destacado o mayor al que estaba realizando, obteniendo una mayor responsabilidad, esto puede ocurrir debido a un buen desempeño, buena evaluación o una recomendación. La compensación es una asignación económica que se le da a un docente, ya sea por su rendimiento, desempeño o la responsabilidad que éste tenga.	13. ¿Está instaurado en su colegio algún sistema de promoción y compensación para los docentes de excelencia?	
	14. ¿Los docentes con un desempeño no acorde a lo que espera el colegio, reciben algún apoyo específico de superación profesional y si es así en qué consiste?		
Utilidad efectiva de los sistemas de	D.1 Liderazgo Efectivo Es aquella que permite el logro de los objetivos institucionales, mediante la capacidad de influir en otros dando un sentido a las acciones educativas, motivando a todos los integrantes de la	15. ¿Qué utilidad le otorga usted a la evaluación docente?	
		16. ¿A partir de los resultados de la ED el equipo directivo genera algún plan de acción en pro del desarrollo de sus docentes?	

	comunidad escolar.		
	<p>D.2 Gestión de Recursos Humanos Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo</p>	17. ¿Qué características tiene la gestión de recursos humanos de su establecimiento?	
		18. ¿Qué acciones se generan como resultados de la ED en la gestión de RRHH de su establecimiento?	

DATOS DEL ENTREVISTADO		Entrevistador:	
Unidad de Estudio: Equipo Técnico Pedagógico		Fecha y Hora:	
Sujeto Entrevistado:		Otros datos:	
Subcategoría	Pregunta	Respuesta:	
Procedimiento de evaluación del personal docente. A.1. Evaluación Docente Proceso formativo que se aplica a los docentes con la finalidad de constatar la calidad del desempeño del docente, destacando las fortalezas , identificando debilidades ofreciendo un plan de superación profesional para aquellos docentes que presenten un desempeño más descendido.	1. ¿En qué consiste la ED que Uds. aplican en su colegio?		
	2. ¿Existe una planificación y cronograma del proceso de ED?		
	A.2 Instrumento de Evaluación Los instrumentos de evaluación son dimensiones de reconocimiento de información, destinada a documentar el desempeño de una persona, sirven para almacenar información necesaria para determinar las acciones a realizar. En nuestro país se utilizan los siguientes mecanismos; portafolio, autoevaluación, entrevista con evaluador par, informe director y jefe técnico pedagógico.	3. ¿Cómo es el proceso de elaboración del o los instrumentos de ED en su establecimiento?	
	4. ¿Qué aspectos considera usted al elaborar los instrumentos de evaluación?		
Sistema de retroalimentación sobre desempeño docente B.1 Desempeño Docente Se refiere al juicio de valor que se realiza del cumplimiento de las responsabilidades del proceso de enseñanza aprendizaje específicamente en cuatro dimensiones: responsabilidades profesionales, preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y las responsabilidades profesionales del docente.	5. Desde su rol: ¿Frente al desempeño docente deficitario, cuál es su actuar? A la inversa, si el desempeño del docente es de excelencia, ¿cuál es su actuar frente a esta situación?		
	6. ¿Qué características cree usted que debe tener el docente para estar en el rango de excelencia o destacado en su establecimiento?		
	B.2 Sistema de retroalimentación Sistema de control que incentiva a generar el cambio o corrección a base de una información recibida, esta retroalimentación puede ser constructiva, es decir, busca	7. ¿Existe un sistema consolidado de retroalimentación hacia los docentes, con qué frecuencia y en qué momento se realiza?	

	destacar las oportunidades y las estrategias para mejorar el procedimiento o bien la retroalimentación apreciativa que busca destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla y incentivarla.	8. ¿que aspectos considera y en que momento realiza la retroalimentación al personal docente?	
Procesos para el desarrollo profesional docente	C.1 Proyecto Educativo Institucional <i>“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explícita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional.”</i>	9. ¿En su PEI está explícito el proceso de evaluación docente? 10. ¿Qué implicancia tiene el sistema de ED de su establecimiento en la concreción del curriculum de su establecimiento?	
	C.3 Perfeccionamiento Es la actualización y profundización de los contenidos curriculares y metodológicos. Que busca el mejoramiento de aquellas áreas más debilitadas, buscando así el fortalecimiento de las destrezas, habilidades y conocimiento profesionales.	11. ¿Qué aspectos considera Ud para elegir el perfeccionamiento que entregan a sus docentes? 12. ¿De qué forma se determinan los perfeccionamientos implementados en su establecimiento?	
	C.4 Promoción y Compensación En la promoción, el docente asume un cargo destacado o mayor al que estaba realizando, obteniendo una mayor responsabilidad, esto puede ocurrir debido a un buen desempeño, buena evaluación o una recomendación. La compensación es una asignación económica que se le da a un docente, ya sea por su rendimiento, desempeño o la responsabilidad que éste tenga.	13. ¿Está instaurado en su colegio algún sistema de promoción y compensación para los docentes de excelencia? 14. ¿Los docentes con un desempeño no acorde a lo que espera el colegio, reciben algún apoyo específico técnico pedagógico de superación profesional y si es así en qué consiste?	
	D.1 Liderazgo Efectivo Es aquella que permite el logro de los objetivos institucionales, mediante la capacidad de influir en otros dando un sentido a las acciones educativas, motivando a todos los integrantes de la comunidad escolar.	15. ¿Cómo cree usted que ha impactado en el aprendizaje de los alumnos el sistema de ED implementado en su establecimiento? 16. A partir de los resultados de la ED el equipo directivo genera algún plan de acción en pro del desarrollo de sus docentes?	
Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación			

	<p>D.2 Gestión de Recursos Humanos Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo</p>	17. ¿Qué características tiene la gestión de recursos humanos de su establecimiento?	
		18. ¿Qué acciones se generan como resultados de la ED en la gestión de RRHH de su establecimiento?	

DATOS DEL ENTREVISTADO		Entrevistador:
Unidad de Estudio: Inspectoría General		Fecha y Hora:
Sujeto Entrevistado:		Otros datos:
Subcategoría	Pregunta	Respuesta:
Procedimiento de evaluación del personal docente.	A.1. Evaluación Docente Proceso formativo que se aplica a los docentes con la finalidad de constatar la calidad del desempeño del docente, destacando las fortalezas, identificando debilidades ofreciendo un plan de superación profesional para aquellos docentes que presenten un desempeño más descendido.	1. ¿En qué consiste la ED que Uds. aplican en su colegio?
		2. ¿Cómo se planifica el proceso de ED? ¿Existe algún cronograma?
	A.2 Instrumento de Evaluación Los instrumentos de evaluación son dimensiones de reconocimiento de información, destinada a documentar el desempeño de una persona, sirven para almacenar información necesaria para determinar las acciones a realizar. En nuestro país se utilizan los siguientes mecanismos; portafolio, autoevaluación, entrevista con evaluador par, informe director y jefe técnico pedagógico.	3. ¿Cómo es el proceso de elaboración del o los instrumentos de ED en su establecimiento?
		4. ¿Qué aspectos considera usted al elaborar los instrumentos de evaluación?
Sistema de retroalimentación sobre desempeño docente	B.1 Desempeño Docente Se refiere al juicio de valor que se realiza del cumplimiento de las responsabilidades del proceso de enseñanza aprendizaje específicamente en cuatro dimensiones: responsabilidades profesionales, preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y las responsabilidades profesionales del docente.	5. Desde su rol: ¿Frente al desempeño docente deficitario, cuál es su actuar? A la inversa, si el desempeño del docente es de excelencia, ¿cuál es su actuar frente a esta situación?
		6. ¿Qué características cree usted que debe tener el docente para estar en el rango de excelencia o destacado en su establecimiento?
	B.2 Sistema de retroalimentación Sistema de control que incentiva a generar el cambio o corrección a base de una información recibida, esta retroalimentación puede ser constructiva, es decir, busca destacar las oportunidades y las estrategias para mejorar el	7. ¿Existe un sistema consolidado de retroalimentación hacia los docentes, con qué frecuencia y en qué momento se realiza?
		8. ¿Cómo realiza usted la retroalimentación al personal docente?

	procedimiento o bien la retroalimentación apreciativa que busca destacar los aspectos positivos de la conducta de la persona, motivarla y incentivarla.		
Procesos para el desarrollo profesional docente	<p>C.1 Proyecto Educativo Institucional <i>“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explícita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional.”</i></p>	9. ¿En su PEI está explícito el proceso de evaluación docente?	
		10. ¿Qué implicancia tiene el sistema de ED de su establecimiento en la concreción del cumplimiento de obligaciones administrativas de su establecimiento?	
	<p>C.2 Perfeccionamiento Es la actualización y profundización de los contenidos curriculares y metodológicos. Que busca el mejoramiento de aquellas áreas más debilitadas, buscando así el fortalecimiento de las destrezas, habilidades y conocimiento profesionales.</p>	11. ¿Qué aspectos considera Ud para elegir el perfeccionamiento que entregan a sus docentes?	
		12. ¿De qué forma se determinan los perfeccionamientos implementados en su establecimiento?	
	<p>C.3 Promoción y Compensación En la promoción, el docente asume un cargo destacado o mayor al que estaba realizando, obteniendo una mayor responsabilidad, esto puede ocurrir debido a un buen desempeño, buena evaluación o una recomendación. La compensación es una asignación económica que se le da a un docente, ya sea por su rendimiento, desempeño o la responsabilidad que éste tenga.</p>	13. ¿Está instaurado en su colegio algún sistema de promoción y compensación para los docentes de excelencia?	
	14. ¿Los docentes con un desempeño no acorde a lo que espera el colegio, reciben algún apoyo específico técnico pedagógico de superación profesional y si es así en qué consiste?		
Utilidad efectiva de los sistemas de evaluación	<p>D.1 Liderazgo Efectivo Es aquella que permite el logro de los objetivos institucionales, mediante la capacidad de influir en otros dando un sentido a las acciones educativas, motivando a todos los integrantes de la comunidad escolar.</p>	15. ¿Qué utilidad le otorga usted a la evaluación docente?	
		16. ¿Cómo cree usted que ha impactado en el aprendizaje de los alumnos el sistema de ED implementado en su establecimiento?	

	<p>D.2 Gestión de Recursos Humanos Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo</p>	17. ¿Qué características tiene la gestión de recursos humanos de su establecimiento?	
		18. ¿Qué acciones se generan como resultados de la ED en la gestión de RRHH de su establecimiento?	

Encuesta de opinión estamento docente

ENCUESTA DE OPINIÓN

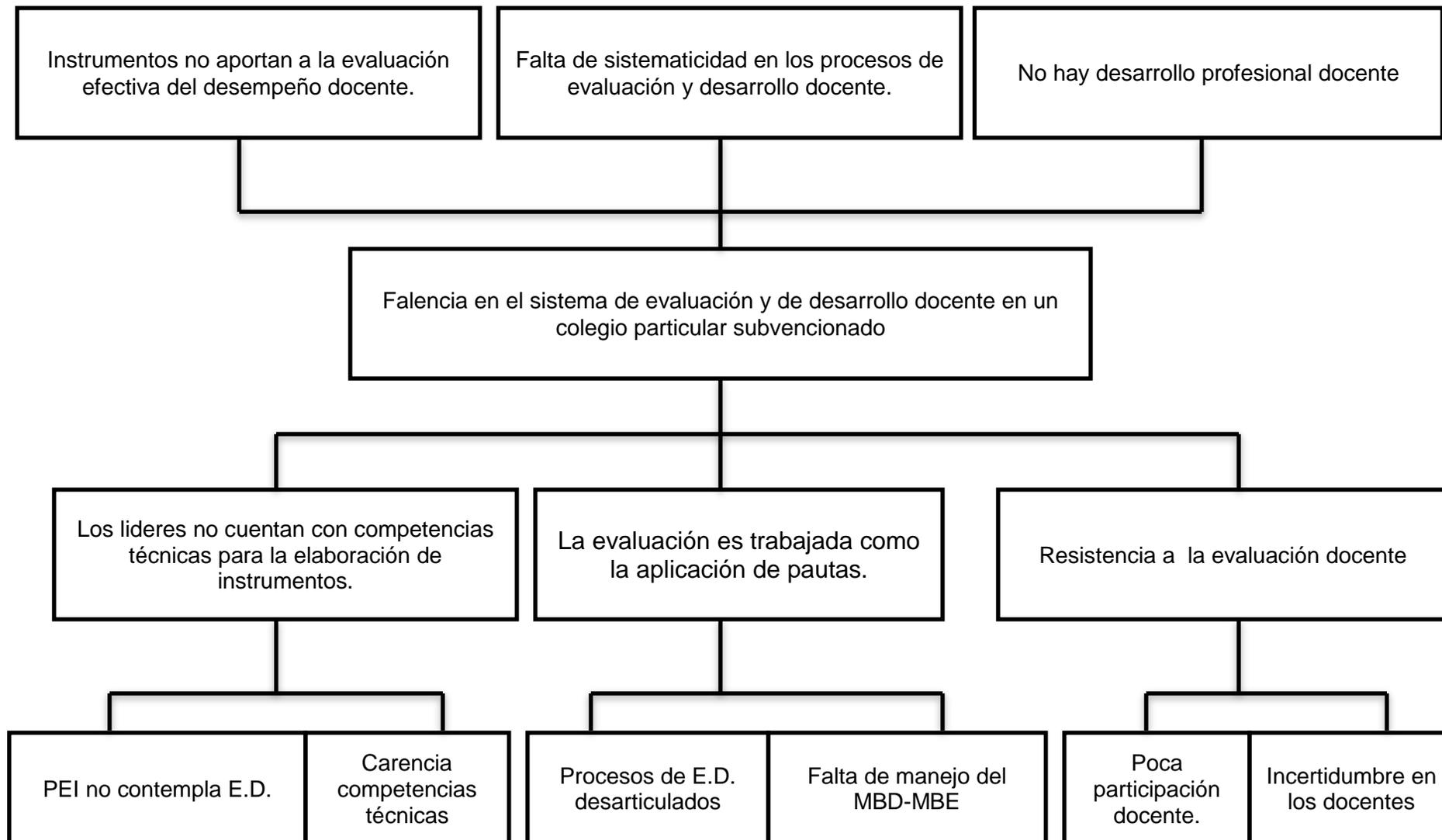
Estimados docentes. A través de la presente encuesta, queremos recoger su apreciación acerca de cómo se llevan a cabo en su establecimiento los procesos de evaluación docente y su posterior desarrollo profesional a través de gestiones instauradas por la institución. Informamos a usted que esta encuesta es anónima. Solicitamos responder cada una de las preguntas marcando el criterio que usted cree que se ajusta mejor a la apreciación que usted presenta sobre del tema.

Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

N°	Preguntas	4	3	2	1
1	¿Cómo considera usted que es el proceso de evaluación docente utilizado en su establecimiento?				
2	¿Cómo calificaría usted que el sistema de evaluación docente de su establecimiento evalúa efectivamente la calidad de su desempeño docente?				
3	¿Cómo evaluaría usted las competencias del equipo de profesionales que planifica, elabora y aplica el proceso de evaluación docente de su establecimiento?				
4	¿Cómo considera usted que se lleva a cabo la socialización del proceso de evaluación docente en su establecimiento?				
5	¿Cómo considera usted que se lleva a cabo la evaluación docente en cuanto a la planificación y ejecución de los momentos de aplicación y periodicidad durante el año escolar?				
6	¿Usted considera que el proceso de evaluación docente de su establecimiento evalúa las competencias necesarias para el adecuado desempeño de los docentes el pro de la calidad de la educación?				
7	¿Cómo calificaría usted los instrumentos de evaluación utilizados en el proceso de evaluación docente de su establecimiento? Pauta de observación de clases, portafolios, listas de cotejos, etc.				
8	¿Cómo evaluaría usted la objetividad que otorgan los instrumentos de evaluación docente aplicados en su establecimiento?				
9	¿La construcción de los instrumentos de evaluación docente manifiestan concordancia con el marco de la buena enseñanza?				
10	¿Cómo considera que es la participación del personal docente en el proceso de construcción de los instrumentos de evaluación?				
11	¿Cómo evaluaría las competencias del personal que elabora los instrumentos de evaluación docente en su establecimiento?				
12	¿Cómo cree usted que es el sistema de calificación del desempeño en la evaluación docente de su establecimiento?				
13	¿Usted cree que el sistema de calificación utilizado en la evaluación docente representa de forma efectiva su desempeño docente?				
14	¿Cuál es su apreciación al apoyo otorgado a los docentes que han sido evaluados con un desempeño deficitario?				
15	¿Cómo considera usted que son los criterios utilizados para clasificar los docentes con un desempeño destacado?				

16	¿Cómo considera usted que son los sistemas de retroalimentación utilizados por el equipo directivo al informar los resultados de la evaluación docente e implicancias de estos?				
17	¿Cómo evalúa usted las competencias comunicativas que posee el equipo directivo para generar un cambio positivo en su desempeño docente a partir de los resultados de la evaluación?				
18	¿Cómo evalúa usted la construcción del proceso de evaluación docente en concordancia con el proyecto educativo de su institución?				
19	¿Cómo considera usted la implicancia que tiene el sistema de evaluación docente de su establecimiento en la concreción de la misión de su proyecto educativo institucional?				
20	¿Cómo considera el impacto que ha tenido la evaluación docente en el logro de las metas institucionales de su establecimiento?				
21	¿Cómo evaluaría usted la coherencia de los perfeccionamientos implementados por el establecimiento?				
22	¿Usted considera que los perfeccionamientos implementados en su establecimiento aportan a la mejora de su desempeño docente?				
23	¿Cómo evaluaría usted la forma en que se seleccionan los perfeccionamientos implementados en su establecimiento?				
24	¿Cómo cree usted que es la metodología utilizada por el equipo de dirección para otorgar cargos o responsabilidades profesionales en concordancia con los resultados de la evaluación docente de su establecimiento?				
25	¿Cómo evaluaría usted los sistemas de compensación implementados en su establecimiento en cuanto a su desempeño en la evaluación docente?				
26	¿Cómo evalúa usted el impacto en los aprendizajes del sistema de evaluación docente de su establecimiento implementado desde el equipo directivo?				
27	¿El equipo directivo demuestra efectividad en la toma de decisiones de acuerdo a los resultados de la evaluación docente de su personal?				
28	¿Cómo evaluaría usted la gestión del equipo directivo para generar acciones en pro del desarrollo de sus docentes?				
29	¿Cómo evaluaría las capacidades del equipo directivo para acompañar a sus docentes en desarrollo profesional?				
30	¿Cómo considera que el liderazgo del equipo directivo aporta al adecuado desarrollo de la evaluación docente de su establecimiento?				
31	¿Cómo cree usted que es el impacto de la evaluación docente en la gestión de recursos humanos de su establecimiento?				
32	¿Cómo considera usted que es la gestión de recursos humanos que ejerce el equipo directivo en función del desempeño de sus docentes?				
33	¿Cómo cree usted que es la gestión de recursos humanos del equipo directivo para generar instancias de desarrollo profesional para sus docentes?				
34	¿Cómo evalúa la forma en que la gestión de recursos humanos implementada por el equipo directivo ha impactado en su desarrollo docente?				
35	¿Cómo considera las acciones que se generan como resultado de la evaluación docente?				

Árbol del Problema



Anexo
Pautas de evaluación

Pauta de Evaluación de Desempeño de los Aspectos Pedagógicos.

Preparación de la clase (dominio A) Didáctica (dominio B) Evaluación y clima de aula(dominio B)

Profesor evaluado: _____

Evaluador: UTP

Los criterios son:

- 4: Siempre
- 3: Casi siempre
- 2: A veces
- 1: Nunca
- n/o: No observado

Indicadores		4	3	2	1	N/O
DOMINIO A	1. Domina los contenidos de la disciplina que enseña					
	2. Establece secuencias efectivas de contenidos en pro de la consecución de los objetivos planteados.					
	3. Elige estrategias para que los estudiantes aprendan haciendo (investigando, comparando, argumentando, construyendo, creando)					
	4. En su planificación respeta los tres momentos de la clase (inicio, desarrollo, cierre)					
	5. Establece en forma clara, los indicadores de logro para cada clase.					
	6. Prepara recursos y estrategias diferenciadas para los alumnos con NEE					
	7. Prepara recursos didácticos idóneos para la consecución de los objetivos planteados					

*Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 28 y 24.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 23 y 20.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 19 y 16 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 15 y 6.

Puntaje	Nota	Nivel de logro

Indicadores		4	3	2	1	N/O
DOMINIO B	1. Desarrolla valores para motivar una sana convivencia mediante la implementación de un estilo de trabajo cooperativo.					
	2. Motiva la participación de los estudiantes en la clase manteniendo una actitud positiva.					
	3. Crea un ambiente de confianza, propicio para el aprendizaje.					
	4. Estimula la inclusión de los alumnos con necesidades educativas especiales.					
	5. Aplica refuerzo positivo a los estudiantes, elevando su autoestima y expectativas frente a sus aprendizajes.					
	6. Aplica variadas estrategias dando respuesta a los diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos.					
	7. Frente al quiebre de las normas de convivencia genera respuestas asertivas y efectivas.					
	8. Establece apropiadas situaciones desafiantes de aprendizaje para los alumnos.					
	9. Estimula a través de situaciones de aprendizaje el desarrollo de autonomía de sus estudiantes.					

*Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 36 y 31.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 30 y 26.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 25 y 21 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 20 y 7.

Puntaje	Nota	Nivel de logro

	Indicadores	4	3	2	1	N/O
DOMINIO C	1. Establece estrategias para realizar estados de avance de la planificación.					
	2. Define las fechas y tipos de evaluaciones que utilizará.					
	3. Prepara actividades que permitan relacionar aprendizajes previos con los contenidos a tratar en la clase.					
	4. Emplea recursos metodológicos que permitan al alumno ser el protagonista de su aprendizaje.					
	5. Utiliza en la clase situaciones problemáticas y desafiantes que permitan al alumno construir su aprendizaje, desarrollando las habilidades superiores del pensamiento.					
	6. Formula preguntas desafiantes y provocadoras de pensamiento.					
	7. Explica claramente el o los objetivos de la clase al inicio de esta.					
	8. Entrega la información en forma sencilla para ser entendida y en forma estimulante para motivar.					
	9. Relaciona los contenidos de la clase con aprendizajes anteriores					
	10. Incentiva la inclusión buscando desarrollar las capacidades de todos los estudiantes.					
	11. Respeta los tres momentos de la clase (inicio, desarrollo y cierre)					
	12. Utiliza metodologías innovadoras para motivar a los alumnos que aprendan.					
	13. Supervisa y retroalimenta permanentemente a los estudiantes con el fin de que adquiera los aprendizajes programados.					
	14. Asigna actividades de cierre de la clase de carácter individual para que los estudiantes profundicen los contenidos y desarrollen la autonomía y la responsabilidad.					
	15. Analiza los resultados obtenidos para determinar el logro de aprendizaje.					

16. Comunica oportunamente el resultado de las evaluaciones.					
17. Retroalimenta los objetivos no logrados en las evaluaciones aplicadas.					

***Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile**

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 68 y 59.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 58 y 51.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 48 y 40 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 39 y 25.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Dominio	Nota
Dominio A	
Dominio B	
Dominio C	
Promedio	
Nivel de logro	

Elementos destacados	
Aspectos a mejorar	
Acuerdos	
Fecha de concreción de los acuerdos tomados	

PAUTA PARA AUTO-EVALUACIÓN DOCENTE

Instrucciones de respuesta

Este es un instrumento para que usted realice una auto-evaluación de su desempeño docente. Le pedimos que conteste de forma sincera cada ítem, de acuerdo a los indicadores que se detallan a continuación:

Profesor evaluado: _____

Los criterios son:

- 4: Siempre
- 3: Casi siempre
- 2: A veces
- 1: Nunca
- n/o: No observado

Indicadores		4	3	2	1	N/O
DOMINIO A	1. Domina los contenidos de la disciplina que enseña					
	2. Establece secuencias efectivas de contenidos en pro de la consecución de los objetivos planteados.					
	3. Elige estrategias para que los estudiantes aprendan haciendo (investigando, comparando, argumentando, construyendo, creando)					
	4. En su planificación respeta los tres momentos de la clase (inicio, desarrollo, cierre)					
	5. Establece en forma clara, los indicadores de logro para cada clase.					
	6. Prepara recursos y estrategias diferenciadas para los alumnos con NEE					
	7. Prepara recursos didácticos idóneos para la consecución de los objetivos planteados					

***Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile**

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 28 y 24.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 23 y 20.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 19 y 16 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 15 y 6.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Indicadores		4	3	2	1	N/O
DOMINIO B	1. Desarrolla valores para motivar una sana convivencia mediante la implementación de un estilo de trabajo cooperativo.					
	2. Motiva la participación de los estudiantes en la clase manteniendo una actitud positiva.					
	3. Crea un ambiente de confianza, propicio para el aprendizaje.					
	4. Estimula la inclusión de los alumnos con necesidades educativas especiales.					
	5. Aplica refuerzo positivo a los estudiantes, elevando su autoestima y expectativas frente a sus aprendizajes.					
	6. Aplica variadas estrategias dando respuesta a los diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos.					
	7. Frente al quiebre de las normas de convivencia genera respuestas asertivas y efectivas.					
	8. Establece apropiadas situaciones desafiantes de aprendizaje para los alumnos.					
	9. Estimula a través de situaciones de aprendizaje el desarrollo de autonomía de sus estudiantes.					

*Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 36 y 31.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 30 y 26.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 25 y 21 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 20 y 7.

Puntaje	Nota	Nivel de logro

	Indicadores	4	3	2	1	N/O
DOMINIO C	1. Establece estrategias para realizar estados de avance de la planificación.					
	2. Define las fechas y tipos de evaluaciones que utilizará.					
	3. Prepara actividades que permitan relacionar aprendizajes previos con los contenidos a tratar en la clase.					
	4. Emplea recursos metodológicos que permitan al alumno ser el protagonista de su aprendizaje.					
	5. Utiliza en la clase situaciones problemáticas y desafiantes que permitan al alumno construir su aprendizaje, desarrollando las habilidades superiores del pensamiento.					
	6. Formula preguntas desafiantes y provocadoras de pensamiento.					
	7. Explica claramente el o los objetivos de la clase al inicio de esta.					
	8. Entrega la información en forma sencilla para ser entendida y en forma estimulante para motivar.					
	9. Relaciona los contenidos de la clase con aprendizajes anteriores					
	10. Incentiva la inclusión buscando desarrollar las capacidades de todos los estudiantes.					
	11. Respeta los tres momentos de la clase (inicio, desarrollo y cierre)					
	12. Utiliza metodologías innovadoras para motivar a los alumnos que aprendan.					
	13. Supervisa y retroalimenta permanentemente a los estudiantes con el fin de que adquiera los aprendizajes programados.					
	14. Asigna actividades de cierre de la clase de carácter individual para que los estudiantes profundicen los contenidos y desarrollen la autonomía y la responsabilidad.					
	15. Analiza los resultados obtenidos para determinar el logro de aprendizaje.					

16. Comunica oportunamente el resultado de las evaluaciones.					
17. Retroalimenta los objetivos no logrados en las evaluaciones aplicadas.					

***Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile**

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 68 y 59.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 58 y 51.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 48 y 40 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 39 y 25.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Dominio	Nota
Dominio A	
Dominio B	
Dominio C	
Promedio	
Nivel de logro	

Elementos destacados	
Aspectos a mejorar	
Acuerdos	
Fecha de concreción de los acuerdos tomados	

Pauta de Evaluación de Desempeño de Responsabilidades Profesionales.

Profesor evaluado: _____

Evaluadores: Director - UTP

Los criterios son:

- 4: Siempre
- 3: Casi siempre
- 2: A veces
- 1: Nunca
- n/o: No observado

Indicadores Director/a	4	3	2	1	N/O
1. Participa en las actividades de desarrollo profesional brindadas por el establecimiento.					
2. Participa activamente en la creación o mantención de espacios de reflexión e intercambio de experiencia con los docentes de departamento.					
3. Recopila y comunica oportunamente a sus colegas y dirección sobre las necesidades de apoyo académico, personal y vocacional de sus estudiantes.					
4. Promueve la participación familiar en actividades del establecimiento.					
5. Trabaja en equipo con sus pares de ciclo o nivel, en diferentes instancias que se requiere.					
6. Fomenta un buen clima laboral.					
7. Promueve y mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.					
8. Se expresa coherente con las políticas y principios del colegio, declarados en el PEI.					
9. Participa activamente en la formulación del Proyecto Educativo Institucional.					
10. Participa activamente en la formulación del reglamento interno.					
11. Participa activamente en la formulación del reglamento de evaluación.					
12. Propone mejoras a las normas de funcionamiento y de convivencia del establecimiento.					

*Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 40 y 35.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 34 y 30.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 29 y 24 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 23 y 8.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Elementos destacados	
Aspectos a mejorar	
Acuerdos	
Fecha de concreción de los acuerdos tomados	

Indicadores UTP	4	3	2	1	N/O
1. Reformula las planificaciones a partir de los aprendizajes alcanzado por los estudiantes.					
2. Incorpora nuevas metodologías y/o conocimientos disciplinarios atinentes, a partir de su crítica a su practica de enseñanza					
3. Aporta conocimientos y experiencias al trabajo con sus pares.					
4. Incorpora al desarrollo de las clases, las buenas practicas e ideas de sus colegas.					
5. Identifica y potencia las fortalezas de sus estudiantes.					
6. Incorpora nuevas estrategias de aprendizaje sugeridas por especialistas.					
7. Realiza acciones para apoyar a sus estudiantes en las necesidades de desarrollo personal o en sus dificultades.					
8. Comunica a los padres y apoderados sobre los objetivos, contenidos y aprendizajes que espera lograr con los estudiantes.					
9. Informa oportunamente a los apoderados de los avances o dificultades que presentan los estudiantes.					
10. Demuestra conocimiento sobre el curriculum nacional.					

***Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile**

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 40 y 35.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 34 y 30.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 29 y 24 .

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 23 y 8.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Elementos destacados	
Aspectos a mejorar	
Acuerdos	
Fecha de concreción de los acuerdos tomados	

Evaluador	Nota
Director/a	
UTP	
Promedio	
Nivel de logro	

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0

Competente: 5,9 – 5,0

Básico: 4,9 – 4,0

Insuficiente: 3,9 – 2,0

Pauta de Evaluación de Desempeño Administrativo Docente.

Profesor evaluado: _____

Evaluadores: Inspectoría General - UTP

Los criterios son:

- 4: Siempre
- 3: Casi siempre
- 2: A veces
- 1: Nunca
- n/o: No observado

Indicadores	4	3	2	1	N/O
Inspectoría General					
1. Registra la asistencia diaria.					
2. Consigna su firma en el leccionario en el tiempo que corresponde					
3. Registra en la hoja de vida del alumno información relevante sea tanto de carácter positivo como negativo.					
4. Registra las reuniones de apoderado en el leccionario.					
5. Lleva registro al día de las entrevistas con el apoderado (mínimo 1 por semestre)					
6. Mantiene actualizada su carpeta de antecedentes profesionales.					
7. Toma los cursos con prontitud.					
8. Registra puntualmente el horario de entrada y salida.					
9. Cumple con los plazos establecidos en la entrega de trabajos solicitados.					
10. Asiste con puntualidad a las reuniones programadas por el establecimiento.					

***Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile**

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 40 y 35.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 34 y 30.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 29 y 24.

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 23 y 8.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Elementos destacados	
Aspectos a mejorar	
Acuerdos	
Fecha de concreción de los acuerdos tomados	

Unidad Técnica Pedagógica	4	3	2	1	N/O
1. Escribe los Objetivos de Aprendizajes, contenidos y las actividades en el leccionario.					
2. Entrega a los estudiantes, en el plazo estipulado, los resultados de las evaluaciones					
3. Registra las calificaciones de los estudiantes en el plazo establecido.					
4. Entrega información fundamentada para elaborar el informe de personalidad de los estudiantes.					
5. Entrega a la UTP planificaciones en el tiempo estipulado.					
6. Hace las correcciones indicadas por UTP a las planificaciones					
7. Entrega a UTP pruebas con su respectiva tabla de especificaciones,					
8. Realiza las correcciones que le sugiere UTP a los instrumentos de evaluación.					
9. Entrega el resultado del análisis de las pruebas aplicadas en el tiempo estipulado					
10. Entrega a UTP los informes de nota y de personalidad dentro del tiempo estipulado					
11. En caso de ausencia prevista, deja material pedagógico para ser aplicado a los alumnos.					
12. Cumple con los plazos establecidos en la entrega de trabajos solicitados.					
13. Programa las fechas de solicitud de diferentes recursos (fotocopias, data, laboratorio Enlaces, biblioteca, etc)					

***Fuente Marco de la Buena Enseñanza; Fundación Chile**

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 52 y 45

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 44 y 38.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 37 y 31.

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 30 y 10.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Elementos destacados	
Aspectos a mejorar	
Acuerdos	
Fecha de concreción de los acuerdos tomados	

Evaluador	Nota
Inspectoría	
UTP	
Promedio	
Nivel de logro	

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0

Competente: 5,9 – 5,0

Básico: 4,9 – 4,0

Insuficiente: 3,9 – 2,0

Pauta de Evaluación de Desempeño Docente.

Profesor evaluado: _____

Evaluador: Alumno

Los criterios son:

- 4: Siempre
- 3: Casi siempre
- 2: A veces
- 1: Nunca
- n/o: No observado

Indicadores	4	3	2	1	N/O
1. El profesor llega puntualmente a la sala de clases.					
2. Registra en la hoja de vida del alumno información relevante sea tanto de carácter positivo como negativo.					
3. Registra las entrevistas con el alumno (mínimo 1 por semestre)					
4. Registra puntualmente las notas.					
5. Escribe los Objetivos de Aprendizajes de la clase en la pizarra.					
6. Explica claramente el o los objetivos de la clase al inicio de esta.					
7. Relaciona los contenidos de la clase con aprendizajes anteriores					
8. Respeta los tres momentos de la clase (inicio, desarrollo y cierre					
9. Comunica con tiempo las fechas de las evaluaciones.					
10. . Respeta la calendarización de pruebas y/o trabajos					
11. Entrega a los estudiantes, en el plazo estipulado, los resultados de las evaluaciones					
12. Retroalimenta los contenidos no logrados en las pruebas.					
13. En caso de ausencia prevista, deja material pedagógico para ser aplicado a los alumnos.					
14. Motiva la participación de los estudiantes en la clase manteniendo una actitud positiva					
15. Desarrolla valores para motivar una sana convivencia mediante la implementación de un estilo de trabajo cooperativo.					
16. Crea un ambiente de confianza, propicio para el aprendizaje					
17. Aplica refuerzo positivo a los estudiantes, elevando su autoestima y expectativas frente a sus aprendizajes					
18. Frente al quiebre de las normas de convivencia genera respuestas asertivas y efectivas.					
19. Estimula a través de situaciones de aprendizaje el desarrollo					

de autonomía de sus estudiantes.					
20. Emplea recursos metodológicos que permitan al alumno ser el protagonista de su aprendizaje.					
21. Utiliza en la clase situaciones problemáticas y desafiantes que permitan al alumno construir su aprendizaje, desarrollando las habilidades superiores del pensamiento.					
22. Supervisa y retroalimenta permanentemente a los estudiantes con el fin de que adquiera los aprendizajes programados					
23. Asigna actividades de cierre de la clase de carácter individual para que los estudiantes profundicen los contenidos y desarrollen la autonomía y la responsabilidad.					

La escala utiliza en esta evaluación corresponde al 60% arrojando como posible resultado:

Destacado: 7,0 – 6,0 equivalente al puntaje obtenido entre 92 y 80.

Competente: 5,9 – 5,0 equivale al puntaje obtenido entre 78 y 67.

Básico: 4,9 – 4,0 equivale al puntaje obtenido entre 66 y 55.

Insuficiente: 3,9 – 2,0 equivale al puntaje obtenido entre 54 y 19.

Puntaje	Nota	Nivel de logro
I		

Propuesta de cronograma actividades de Evaluación Docente

	F	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inducción											
Observación de clases											
Autoevaluación											
Evaluación alumno docente											
Retroalimentación											
Monitoreo											
Concreción de acuerdos											
Entrevista de resultado de evaluación											

Propuesta de cronograma actividades de Evaluación Docente

	F	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inducción	X										
Observación de clases				X*	X				X	X	
Autoevaluación						X					X
Evaluación alumno docente				X					X		
Retroalimentación					X	X				X	X
Monitoreo		X		X		X		X		X	X
Concreción de acuerdos						X					X
Entrevista de resultado de evaluación						X					X

* Los docentes que ingresan por primera vez al establecimiento se les realizará una observación de clases la primera semana de abril, con la finalidad de hacer un acompañamiento en su proceso de adaptación al colegio.