



**Seminario RedAGE Uruguay:  
“La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad  
educativa” - 11 y 12 de julio 2011**



**Eje temático 2:** Evaluación, supervisión y calidad de los centros.

**Tipo de trabajo:** a) Experiencia

**Título:** *DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DOCENTE.*

**Autora:** c Dr. Cecilia Marambio Carrasco.

**Coautora:** c Dr. Margarita Aravena Gaete.

Participación de:

c Dr. Myriam Iturriaga Vásquez, Directora de Carrera Educación Parvularia Vespertina, Universidad Andrés Bello.

Prof. José Hernández Rivero, Director del Colegio Parroquial Padre Negro de Caldera.

**Instituciones de Referencia:**

- EDUMAR, Consultora, E.I.R.L.
- Universidad Andrés Bello, Facultad de Educación, Carrera de Educación Parvularia Vespertina, Santiago de Chile.

Teléfono y dirección de persona de contacto:

Cecilia Marambio Carrasco.

Teléfono móvil: (569) 8-9422797

Correo electrónico: [cmarambioc@edumar.cl](mailto:cmarambioc@edumar.cl)

[ce.marambio@uandresbello.edu](mailto:ce.marambio@uandresbello.edu)



## Resumen:

El siguiente documento es una síntesis del trabajo realizado en el Colegio Parroquial Padre Negro de Caldera en Chile. El colegio fue fundado el año 1982, hoy cuenta con una matrícula aproximada de 1000 alumnos, los niveles en los que ofrece formación son educación parvularia, educación básica y educación media técnico profesional, con un índice de vulnerabilidad promedio de 20,73%, en su base de creación se centra en los fundamentos de la calidad educativa la que se ve reflejada en su misión:

*“Con una misión centrada en una formación integral de calidad, con una propuesta pedagógica constructivista, contextual e interdisciplinaria, basada en valores cristianos”. (PEI, 2008)*

Este centro educativo trabaja para llegar a ser una comunidad que aprende y para ello ha comprendido que debe evaluar y establecer fórmulas de cambio para perfeccionar todos los procesos que involucran una gestión de mejora a través de un sistema de evaluación institucional, el cual se diseña bajo tres agentes de control, en este caso corresponde al mismo docente, al equipo directivo y a los estudiantes y sus familias, en ésta estructura evaluativa se configurarán los dominios establecidos en el Marco para la Buena Enseñanza y Proyecto Educativo Institucional.

. Cada instrumento tiene por objeto recabar información sobre el desempeño docente, para luego establecer procesos de mejora frente a las debilidades y de afianzamiento sobre aquellas prácticas que son generadoras de aprendizaje efectivo, eficiente y eficaz en el centro educativo.

**Palabras claves:** Desempeño Docente, Evaluación Institucional, Mejora continua, Gestión de aula.

### 1. La evaluación como proceso de aprendizaje de la organización.

Es importante recordar que la evaluación es un proceso que se reconoce como:

*“ reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, que considera global y cualitativamente las situaciones, que atiende tanto lo explícito como lo implícito y efectos secundarios y que se rige por principios de utilidad, participación y ética. (Gairín, 2010:27)*

En los procesos de implementación de una política de evaluación institucional de un Centro Escolar se definen acciones tanto para construir los instrumentos de recogida de datos como para organizar e interpretar la información obtenida, de modo tal que, puedan detectar debilidades y fortalezas en los procesos pedagógicos, cuyo fin es tener presente la realidad para tomar decisiones que permitan establecer un plan mejora y así aportar la calidad a los procesos de Enseñanza-Aprendizaje. La mejor fórmula para verificar cómo se conducen los procesos pedagógicos para el logro del aprendizaje de todos los estudiantes es la observación de la gestión de aula, donde se evidencia con claridad el desempeño docente y la otra fórmula es establecer espacios de reflexión sobre las propias prácticas pedagógicas por parte de los docentes. A partir del avance de las teorías de las organizaciones y a través del conocimiento que se ha ido generando en los estudios sobre el sistema escolar, se ha llegado a identificar la gestión de la calidad de los centros educativos como el proceso clave para promover una educación de alto rendimiento. (Unesco, 2002). Así surge la comunidad de aprendizaje, donde todos sus integrantes se convierten en



aprendices de la tarea formadora, el modelo que se aplica es analítico hace referencia a una organización que cambia, innova y se evalúa.

Involucrar a los docentes en esta cultura organizacional de evaluación constante para gestionar las acciones pedagógicas y responsabilizarse por los resultados es un desafío que en esta experiencia se estableció, entre la unidad asesora y toda la comunidad educativa, una relación amigable y colaborativa. Donde se centró toda la tarea en la preocupación de buscar mejoras al trabajo pedagógico para elevar los resultados SIMCE, hasta ahora el Colegio no logra ascender sobre el promedio nacional (250 puntos).

También, fue necesario cambiar la imagen sancionadora que tienen todos los procesos de evaluación en la cultura chilena ya que en la realidad nacional aún se cuestionan estos procedimientos, por considerarlos amenazadores a la fuente laboral, por tanto es un avance en la gestión de una unidad educativa que aprende haber desarrollado este trabajo con todos los docentes.

La primera acción fue realizar una jornada de reflexión en torno al Marco de la Buena Enseñanza donde encontramos claramente establecidos las dimensiones e indicadores con los que se debe evaluar la labor docente en el aula.

*“representa todas las responsabilidades de un profesor en el desarrollo de su trabajo diario el objetivo es lograr que los alumnos alcancen dominio de los aprendizajes. Los criterios del marco revelan que los profesores deben centrar sus esfuerzos académicos en involucrar a los alumnos en el aprendizaje de contenidos relevantes. (CPEIP, 2003:7 )*

Los docentes dan valor a este documento y acceden a que la construcción de los instrumentos se realice con base a él y al Proyecto Educativo Institucional del colegio. El principal beneficio de este proyecto es iniciar procesos de evaluación internos referidos a acompañamiento al aula, aplicación de pautas de autoevaluación docente, y consulta de los estudiantes y apoderados en relación a verificar la apreciación que tienen todos los agentes intervinientes en la entrega del servicio educativo, es decir, se busca verificar la gestión de aula desarrollada por los docentes con el fin de establecer mejoras en la calidad de la educación del Colegio Padre Negro de Caldera.

*“La calidad puede entenderse como la adecuación a un modelo preestablecido (caso de las normas ISO o los modelos europeo y americano de calidad), como satisfacción de las demandas de los usuarios directos de un servicio o como la capacidad de respuesta a las demandas sociales. Desde mi punto de vista, un proceso es de calidad si responde a los tres requisitos: tiene un adecuado diseño, satisface las necesidades de los implicados y responde a problemas e inquietudes sociales.” (Gairín, 2009)*

En esta conceptualización que nos aporta del Dr. Gairín sobre los criterios de calidad, es que el presente trabajo se preocupó de establecer un diseño de evaluación que responda a las necesidades de la Institución considerando a todos los agentes implicados de tal forma de extraer información precisa sobre cómo se desarrollan los procesos del desempeño docente, identificar los problemas reales de la gestión de aula con el fin de responsabilizarnos como comunidad educativa de los resultados y establecer estrategias que den solución a aquellas deficiencias detectadas.

Es relevante identificar los factores de evaluación, con el fin de aplicar estrategias que permitan mejorar la entrega del servicio educativo. Para el caso del Colegio Parroquial Padre Negro de Caldera se estructuró un proceso de trabajo donde los agentes involucrados participen activamente en la construcción de los instrumentos de evaluación. En síntesis la necesidad de elaborar instrumentos de evaluación institucional se visualiza



como objetivo central para lograr el aprendizaje de la organización y al participar de su elaboración los docentes se sienten confiados que el proceso será justo y beneficioso para ellos, pues han adquirido una visión que este proceso de evaluación es una herramienta de apoyo y no punitivo a su tarea educadora.

*“Si consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en las que trabajan. Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos sino para ampliar su función.” (Gairín, 2010:22-23).*

Es así como en este trabajo se involucró a toda la organización, ya que desde este modo todos los agentes tienen claro que la evaluación aportará estrategias para la mejora educativa del Colegio y se proyecta como un instrumento de apoyo tanto a la gestión directiva como a la gestión docente. La evaluación siempre se deberá visualizar como un apoyo a la mejora de los procesos que el docente elabora en su gestión de aula, por tanto ha de considerarse la mejora como objetivo y la evaluación como medio de está para establecer innovación educativa (Gairín, 2010). Es por tanto una necesidad la realización de un marco evaluativo institucional que permita responder a la Misión de aportar educación de calidad. También, en su fundamentación pedagógica el Colegio Parroquial Padre Negro se compromete a trabajar los procesos pedagógicos del aula dando especial énfasis en generar aprendizaje de calidad.

## **2.- Procesos de implementación en la elaboración de los instrumentos de evaluación**

En el diseño de instrumentos de evaluación docente se ha de tener presente la búsqueda de toda la Institución educativa en mejorar los procesos formativos con el fin de ofrecer un servicio educativo de calidad, que responda a las demandas de las familias y la sociedad en los que los estudiantes han de insertarse una vez concluido todo su proceso escolar, por tal razón se plantea un trabajo colaborativo con todo el equipo directivo y docentes del colegio. El día 2 de Julio del año 2010 en reunión con todo el equipo directivo se reevaluó la propuesta de trabajo llegando a definir los objetivos y acciones como a continuación se expone.

### **2.1. Objetivo General:**

Diseñar un sistema de evaluación institucional al desempeño docente para el logro de la gestión de calidad educativa, bajo el modelo de calidad basado en el Marco de la Buena Enseñanza, que posibilite la mejora continua y una mirada institucional de cómo ir gestionando el desarrollo de un Centro educativo Inteligente respondiendo así a las demandas de las familias del Colegio.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

OE1: Construir los criterios de evaluación contenidos en el PEI y el marco de la buena enseñanza y reglamento interno institucional manual.



OE2: Asignación de las variables a evaluar en conjunto con el equipo de gestión del colegio Padre Negro de Caldera.

OE3: Diseño de instrumentos de evaluación basados en la definición de variables de los equipos directivos en conjunto con los docentes, estructurados en base al Manual de la buena enseñanza y el programa de Calidad Institucional (PEI)

OE4: Estandarización y validación de los instrumentos diseñados.

OE5: Definir política de evaluación institucional en conjunto con todos los directivos del colegio y la comunidad docente. Se consensuará con los directivos y docentes, procesos de la misma evaluación en cuanto a porcentaje a considerar en cada uno de los agentes, cantidad de observaciones determinación de horas de observación entre otros elementos a evaluar y que estén en concordancia con la evaluación docente.

OE6: Aplicación de de los instrumentos diseñados y estandarizados en acompañamiento al equipo de gestión. (Proceso de adecuación de los indicadores para su mejora)

OE7: Entrega de Informe Final adjuntado Manual de Evaluación Institucional con los instrumentos de aplicación a cada agente definidos.

### 2.3.\_ Variable a Evaluar: Desempeño Docente

Se identifican los focos centrales que han de ser objeto de la evaluación al desempeño docente, para ello primero se procede a definir los componentes claves intervinientes en el proceso de evaluación bajo el cual se diseñaron los instrumentos evaluativos, en este proceso de definición participó todo el equipo directivo del Colegio Padre Negro de Caldera y luego fue revisado para su aprobación por todo el equipo docente, por tanto cada concepto obedece a una construcción de equipo con aportes de la ATE:

<b>“Desempeño Docente”</b>
----------------------------

<b><i>Definición:</i></b>
---------------------------

<b><i>Gestión de aula tendiente a lograr estándares de calidad educativa en los resultados de aprendizaje de los estudiantes del colegio.</i></b>
---

***Gestión de aula:*** Entendida como toda acción desarrollada por el docente para generar aprendizajes en sus estudiantes, lo que está referido a planificación diaria, diseño de estrategias metodológicas innovadoras, toma de decisiones para la mejora y aplicación de procesos pedagógicos eficientes, efectivos y eficaces.

***Estándares de calidad educativa:*** Comprende la identificación de los logros esperados en el rendimiento de los estudiantes, tanto a nivel de contenidos como de desempeño de competencias para que los docentes generen procesos pedagógicos que satisfagan las necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes. La calidad da cuenta de asimilación de competencias cognitivas elevadas que deben ser desarrolladas en los estudiantes, bajo la responsabilidad del docente como factor generador de motivación para el logro de los aprendizajes en el aula.



**Resultados de aprendizaje:** Logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes alcanzando dominio de destrezas y habilidades de orden cognitivo superior evidenciado en pruebas externas de medición de la calidad, como: Aprendizajes Claves, SIMCE, PSU.

También se traduce en resultados de aprendizajes todas aquellas competencias técnicas desarrolladas en los estudiantes de 3° y 4° medio de la Educación media Técnico profesional, la que es posible de verificar en las evaluaciones de las prácticas y la tasa de titulación y contratación de los estudiantes titulados.

#### 2.4. Cronograma de actividades: AÑO 2010

OBJ ESP.	Actividades:	Tiempo	Julio	agosto	Sept.	oct	Nov.	Dic.
OE1	1.- 1º reunión con equipo directivo y Gerente General EDUMAR, el encuentro se realiza en Caldera; se ajusta propuesta y se define proceso final.	4 horas	2					
OE1 OE3	2.-Diseño de instrumentos sobre la base de PEI del Colegio, marco para la buena enseñanza.	40 horas	10 28 de julio					
OE2 OE3	3.- Análisis institucional de los instrumentos diseñados. Encuentros presenciales para que cada agente evaluador realice revisión de los instrumentos propuestos. Se establecerán los criterios de evaluación institucional. Encuentro en Caldera. ( Equipo directivo, docentes, representantes de los estudiantes)	20 horas		5 y 6				
OE4	4.- Proceso de validación: Se somete a juicio de experto, se readecuan los indicadores de acuerdo a las sugerencias de los expertos. ( 6 jueces)	40 horas		7 al 20				
OE4	5. Se elabora informe de validación de cada instrumento diseñado.	12 horas		21 al 26				
OE5	6.- Se elaboran los instrumentos definitivos con manual que especifica su uso, el proceso de tabulación, y formulas interpretativas de los datos.	16 horas		27y 28				
OE6	7.- Acompañamiento al proceso de aplicación al equipo directivo a modo de levantamiento. Encuentro en Caldera	12 horas			2 y 3			
OE7	8.- Se entregan los instrumentos evaluación institucional. Un encuentro presencial para instruir sobre el uso del sistema de evaluación institucional y acompañamiento de la ATE en el proceso de instalación. Entrega de informe del proceso de instalación con diseño de la política institucional del colegio. Encuentro en Caldera 9.- Entrega de toda la documentación del proceso de diseño de los instrumentos con sus evidencias e informe final de la gestión de la ATE con toda la comunidad educativa	12 horas  4 horas					12	16
	Total de horas de trabajo	160 horas						





## 2.5. Estrategias de impacto en la unidad educativa:

La estrategia abordada en el proceso de la generación de los instrumentos de evaluación al desempeño docente, se centró en un trabajo colaborativo, donde la ATE<sup>1</sup> entregó los diseños bases de cada instrumento, para proceder a una discusión socializada en primera instancia con todo el equipo directivo y luego una discusión de trabajo con todos los docentes.

La metodología utilizada fue cualitativa en el diseño de los instrumentos evaluativos, con el fin, que cuando sean aplicados, los datos obtenidos detallen una descripción de la ejecución de las funciones de cada docente del centro educativo sometido a evaluación. En los procedimientos de valoración a los atributos definidos en la evaluación final, éstos fueron cuantitativos asignándose valor bajo escala de apreciación a cada instrumento y con una tabla de criterios que señala atributos de evaluación y su nivel de desempeño, se destaca que en este proceso también se realizó consulta a los docentes ellos aprobaron los porcentajes de valorización que se asignó a cada instrumento.

En los resultados se señala que los instrumentos fueron aceptados por toda la comunidad educativa, ya que participaron tanto de la asignación de los criterios como de la definición de cada indicador de evaluación, y no generó rechazo a los instrumentos de evaluación a la gestión docente ni a la gestión misma de la evaluación, por tanto el 100% de los docentes asumen este proceso como apoyo a su gestión pedagógica.

**2.6. Procedimientos de diseño del sistema evaluativo institucional para la Evaluación Docente:** Se diseñó un sistema de evaluación bajo los tres agentes que conforman el sistema educativo, es decir, el propio docente, la Institución educativa y las familias y/o estudiante. Para dar curso a este sistema se elaboraron cuatro instrumentos identificados por agente y estos son:

- **1º Agente: Pauta de autoevaluación docente**, donde el mismo docente procederá a evaluar su gestión en relación a los criterios consignados en la pauta y previamente acordados con toda la comunidad.
- **2º agente: Pauta de observación a la gestión de aula**, este Instrumento será aplicado por el Jefe de UTP y coordinadores pedagógicos de cada ciclo de enseñanza de la institución educativa, bajo los criterios contenidos en el manual de la Buena Enseñanza y PEI
- **3º agente: Cuestionario aplicado a los alumnos y Apoderados**, donde se solicitará al estudiante que exponga sus observaciones referidas a las clases de sus docentes, bajo criterios contenidos en cuestionario y previamente acordados con toda la comunidad. La consulta a estudiantes se establece de 2º básico hasta cuarto medio, para 2º básico a 4º básico el cuestionario se adaptó a los alumnos. Para Kinder y primero básico se construyó una encuesta dirigida a los Padres y apoderados.

Cada instrumento fue sometido a juicio de seis expertos una vez que fueron consensuados por la comunidad directiva y docente. Desde las observaciones de experto se

---

<sup>1</sup> Asesoría Técnica Educativa.



realizó el diseño final, se entregó informe precisando el proceso de validación. En la validación se solicitó a los jueces que evaluaran la presencia de los criterios de **univocidad, importancia y pertinencia** de cada ítem, para el criterio de univocidad e importancia se solicitó que la presencia del criterio se evaluará con 1 en caso de estar presente y 0 en caso de ausencia de este. Y para pertinencia se pidió que se evaluara de 1 a 5 siendo 1 escasa pertinencia y 5 el mayor nivel del criterio.

Se realizó una aplicación de cada instrumento con el soporte asesor de la ATE con capacitación a todo el equipo directivo, bajo protocolo. Por tanto en este trabajo de elaboración se prestó mucha atención a considerar que cada proceso del diseño fuera consensuado y sometido a juicio de expertos con el fin de ser un aporte a los procesos formativos del colegio y sea efectivo en su aplicación de evaluación y en la toma de decisiones.

### **2.6.1.- Agente de Evaluación N° 1: Pauta de autoevaluación.**

En la conceptualización formativa la autoevaluación cobra un valor institucional ya que aporta una reflexión del docente respecto a su propio desempeño y su motivación es mover al docente a revisar y mejorar sus propias prácticas pedagógicas. Por tanto dicha Pauta se torna una guía para reflexión en torno al desempeño docente de los profesionales de la educación que laboran en el Colegio Parroquial Padre Negro.

Los objetivos fueron identificar los indicadores que evidencian realmente el trabajo del docente en su desempeño profesional, considerados en el Marco de la Buena Enseñanza y el PEI del Colegio, para llegar a estructurar la pauta de autoevaluación con la que los docentes realizarán una reflexión personal de su propia gestión de aula.

El proceso de diseño contó con una propuesta previa de la ATE, la que fue discutida y reflexionada con todo el equipo directivo, y posteriormente fue informada a toda la comunidad docente el día 5 de agosto del año 2010 y luego fue consensuada en reunión de 6 de agosto con una asistencia de 34 docentes de un total de 39. Durante el mes de septiembre se sometió a juicio de experto.

**Reflexiones de los docentes frente a la Pauta de Autoevaluación<sup>2</sup>:** En la jornada de análisis de la Pauta de autoevaluación se trabajó en 5 equipos de 5 integrantes. Cada equipo leyó la sustentación teórica sobre la que se diseñó el instrumento y en un 100% aprobaron su base sobre el Marco de la Buena Enseñanza y PEI señalando que cada componente del PEI sea valorado por todos los docentes en su aplicabilidad al aula, tal es el caso de la oración inicial que debe realizar cada docente al iniciar la clase. También, señalan que cada ítem debe ser redactado en primera persona. Y que la visión y misión deben ser retroalimentados en sus conceptualizaciones bases. Por tanto se valida cada indicador en su totalidad con aprobación unánime de todos los asistentes

### **2.6.2.- Agente de Evaluación N° 2: Pauta de monitoreo al aula:**

Se presenta la pauta para monitorear el trabajo de gestión de aula del docente, la que será aplicada por el Director, el Jefe de Unidad técnico Pedagógica y los coordinadores pedagógicos del ciclo, con el fin de apoyar al profesor en la mejora de sus procesos de gestión de aula y aportar innovación, actualización a las prácticas docentes. La pauta de

---

<sup>2</sup> Los análisis del trabajo de equipos se encuentra archivadas en carpeta de evidencias entregada al establecimiento por parte de EDUMAR, Consultora, E.I.R.L.





evaluación al aula, fue informada a los docentes el día 5 de agosto y día 6 fue consensuada con todos ellos, la que posteriormente durante el mes de septiembre fue sometida a juicio de experto.

**Reflexión de los docentes ante la Pauta de Monitoreo al Aula<sup>3</sup>:** Se presenta la pauta para monitorear el trabajo de gestión de aula del docente, la que será aplicada por el Director, el Jefe de Unidad técnico Pedagógica y los coordinadores pedagógicos del ciclo, con el fin de apoyar al profesor en la mejora de sus procesos de gestión de aula y aportar innovación, actualización a las prácticas docentes. Su construcción se basó en el Marco para la Buena Enseñanza y el PEI del Colegio.

Se organizaron 5 equipos de compuestos por 5 docentes, las observaciones se avocaron a verificar la pertinencia de cada indicador, siendo aceptados todos los indicadores; las observaciones hacen alusión a cómo el sistema educativo debe generar instancias para que los aspectos a evaluar sean de conocimiento a todos los docentes. A continuación se detallan las observaciones realizadas a los siguientes indicadores, frente a los cuales se realizaron las adecuaciones:

### **2.6.3.- Tercer Agente evaluador: Cuestionario de alumnos y pauta de satisfacción para Padres y Apoderados de párvulo.**

En reunión de 2 de septiembre a las 10 de la mañana se revisa instrumento de evaluación con el equipo directivo, se definen los criterios de elaboración final. Para el caso de Párvulo el tercer agente se verificará en una encuesta dirigida a los apoderados, para los niveles de 1° a 4° básico se simplificará la pauta general, quedando en este punto tres instrumentos para recolectar la información del tercer agente que en este caso corresponde al estudiante en primer lugar, ya que es él quien recibe el servicio educativo. Además el cuestionario de los estudiantes se diseñará abordando los dominios B y C del Marco para la Buena Enseñanza.

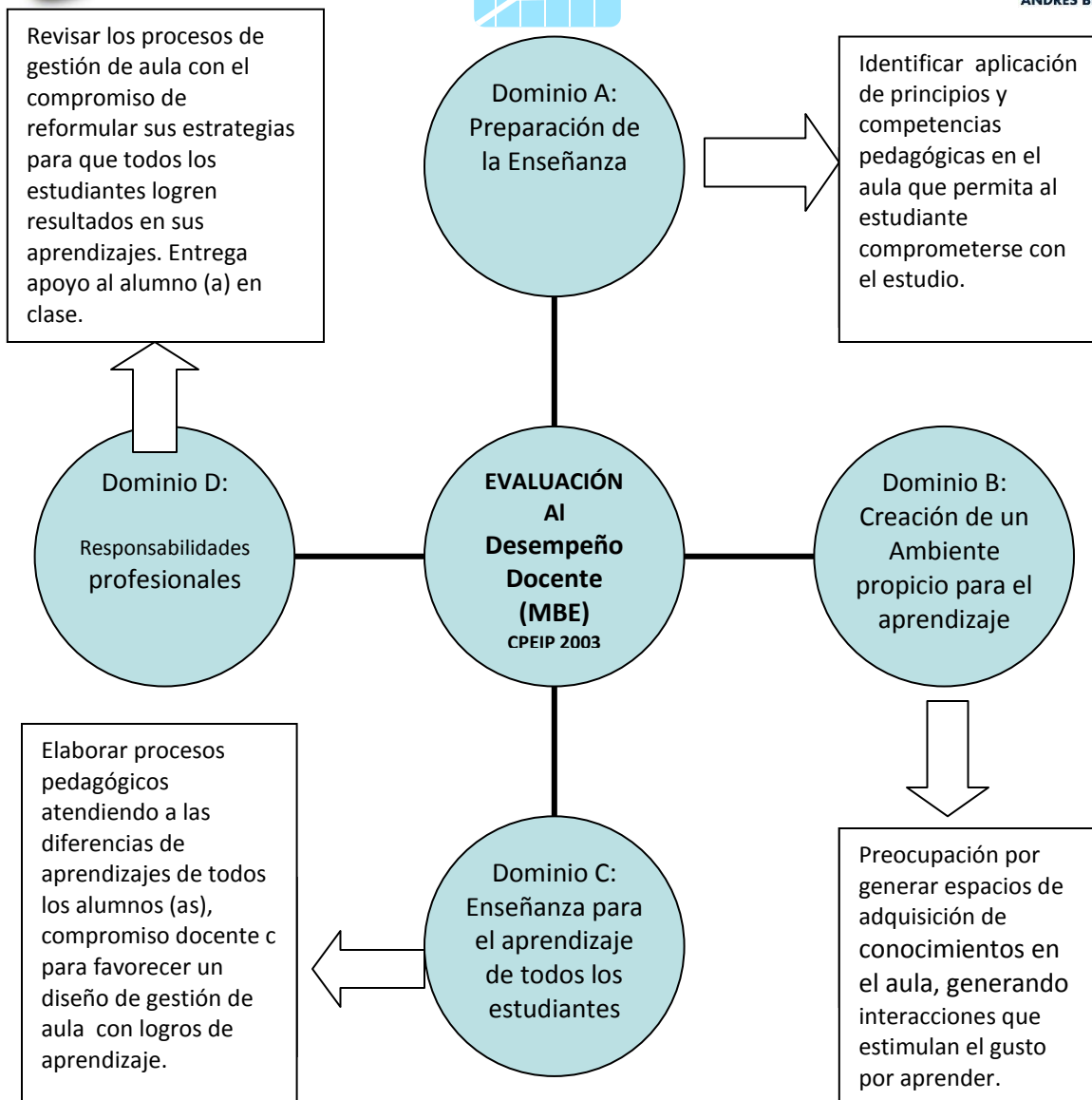
**Reflexión de los docentes al cuestionario de los estudiantes y apoderados:** Este Instrumento generó alta discusión entre los docentes ya que sentían que podían no ser evaluados objetivamente, aludían a la poca madurez de los estudiantes para abordar este tipo de evaluación. Finalmente el instrumento fue aceptado con la consideración que es importante conocer la apreciación de los estudiantes en la educación que reciben y será una forma de actualizar sus prácticas pedagógicas considerando las necesidades de aprendizajes de los alumnos y alumnas.

### **2.7. Estructura de los instrumentos por dimensión.**

Se ha señalado que cada instrumento fue diseñado en virtud de las dimensiones del marco para la Buena Enseñanza. A continuación se presenta esquema donde se revela la estructura de los instrumentos de evaluación según las dimensiones evaluadas en la gestión del desempeño docente:

---

<sup>3</sup> El material de reflexión de cada equipo se encuentra en Carpeta de Evidencias.



Los instrumentos desarrollan indicadores que evidencien una gestión docente que genere aprendizaje, y el docente pueda reflexionar cómo mejorar sus practica pedagógica , y se responsabilice de su tarea como educador y educadora, donde se revela su compromiso de aportar procesos de aprendizajes efectivos a todos sus estudiantes.

#### 4.- Procedimiento para la evaluación al Desempeño Docente.

El éxito en los resultados de las instituciones educativas tiene una incidencia central en la gestión adecuada de quienes dirigen estos establecimientos, pues deberán ser capaces de imitar una forma avanzada de organización capaz de innovar y generar una identidad propia; las personas que se involucran con el proyecto de mejoramiento de la institución educativa y que lideran son quienes generan movimiento creativo para la aplicación exitosa de todos los cambios necesarios para el desarrollo de trabajo efectivo en toda la institución. Pero cabe destacar que esta gestión del director ha de ser apoyada por



una política de evaluación que permita tomar decisiones y mejorar la organización en todos sus procesos y funciones. Al director se le responsabiliza sobre el logro de instaurar una cultura de trabajo hacia los resultados. En la organización actual el rol del líder es fundamental para lograr resultados, pues éste debe motivar a sus subalternos en la involucración comprometida y responsable con las acciones de la institución educativa.

#### 4.1. Porcentaje de evaluación de cada agente:

Como porcentaje de instalación de la evaluación, los pesos son 20%, 60%, 20%, una vez aplicada e instaurada la cultura de evaluación, se deben reestructurar los porcentajes, especialmente en la autoevaluación.

- AUTOEVALUACIÓN: 20%
- OBSERVACIÓN AULA: 60%
- ALUMNOS: 20%

#### 4.2. Los niveles de desempeño de la evaluación docente.

Como resultado del proceso de evaluación, el desempeño docente de los *profesores* será calificado en uno de los siguientes cinco niveles:

<b>Criterio</b>	<b>Descriptor</b>
<i>Excelente</i>	Desempeño sobresaliente a su condición profesional, logro de 90% a 100%
<i>Muy Bueno</i>	Desempeño se encuentra en los niveles esperado a su condición profesional, logro de 80% a 89%
<i>Bueno</i>	Susceptible de mejorar, logro de un 70% a 79%.
<i>Suficiente</i>	Desempeño regular, se encuentra bajo lo esperado a su condición profesional, logro de un 60% a 69%
<i>Insuficiente</i>	Desempeño Insatisfactorio, logro de un 59% a 0%

#### 4.3. Criterio utilizado para determinar el nivel de desempeño final de la evaluación docente.

El resultado final de la evaluación se obtendrá ponderando los resultados de cada instrumento por un factor o porcentaje, el que se determinó de acuerdo al número de preguntas o reactivos de cada instrumento.

<b>Instrumento</b>	<b>Factor</b>
Pauta de autoevaluación.	20
Evaluación del coordinador	60
- Promedio Encuestas opinión de los alumnos/padres	<u>20</u>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
Ejemplo : Si un profesor obtuvo en la:	
Pauta de autoevaluación	90% * (0.20) = 18,0%
- Evaluación del Coordinador	80% * (0.60) = 48,0 %
- Promedio Encuestas de Opinión Alumnos o Padres.....	70% * (0.20) = <u>14,0 %</u>

**Su Nivel Desempeño es: 80 %**



#### **4.4.- Informes de resultados de la evaluación:**

##### **4.4.1.-Informe para el Docente.**

El Jefe Técnico de cada área, entregará a cada profesor que haya desarrollado alguna asignatura dentro del año escolar, un informe con el análisis de los resultados obtenidos por él en los distintos instrumentos de evaluación, sus fortalezas y debilidades y la calificación del desempeño docente.

##### **4.4.2.-Informe para la Dirección del Colegio.**

El Jefe Técnico de cada área confeccionará un informe con el análisis del desempeño docente de sus docentes, al término del año para conocimiento de la Dirección del colegio.

#### **4.5.- Criterios a considerar en la evaluación al desempeño docente.**

En la aplicación de la evaluación se debe considerar los siguientes criterios de uso, lo que favorecerá que el proceso de evaluación del desempeño docente, : se realice bajo juicios establecidos, lo que permitirá un proceso justo y pertinente durante su desarrollo:

- Observación – el monitoreo al aula se hará con una frecuencia mínima de 1 acompañamiento al semestre por cada docente. El docente debe participar del protocolo de entrevista una vez realizada la observación, no debe ser aplazada más allá de un día.
- Se debe observar 2 horas pedagógicas completas a un profesor dentro del aula.
- Prioridad de observación en los niveles donde tengan mayor carga horaria para la evaluación del alumno. En el caso que el docente realice clases en varios cursos, la observación aula, se puede realizar en cualquiera uno de ellos.
- La pauta de autoevaluación se realiza una vez al año, terminando el año escolar lo que le permite reflexionar de todo su proceso docente, luego la pauta debe ser reflexionada con un directivo. Idealmente entregar pauta con dos meses de anticipación.
- Las primeras observaciones aulas, se les comunicará previamente a cada profesor
- 

#### **4.6.- Incentivos a otorgar.**

Como una forma de incentivar y motivar a los docentes destacados que hayan obtenidos los mejores resultados en la evaluación del desempeño docente en forma anual, se otorgarán los siguientes incentivos:

- Ceremonia especial de excelencia (entrega de diplomas a los 3 primeros profesores con criterio de excelencia.
- Viaje cultural para dos personas al más alto puntaje (promedio tres agentes)
- Bono monetario
- Perfeccionamiento



Por otro lado, a los profesores que hayan obtenidos criterios bajo el estándar, se le orientará y capacitará, a través de diferentes acciones, según sean los resultados obtenidos al final del proceso.

### **1ra. Fase**

- Acompañamiento en forma permanente por parte de los coordinadores pedagógicos, de acuerdo a las debilidades detectadas durante el proceso.

### **2º Fase**

- Capacitación en procesos pedagógicos de acuerdo a la debilidad detectada, durante el verano o el año, costo a cargo de la institución. Por otro lado, se continuará con el acompañamiento del docente con el coordinador pedagógico.

## **5.- Conclusiones y sugerencias.**

Este diseño final corresponde a una tarea de trabajo colectivo de análisis en la elaboración de cada instrumento con el fin de evaluar el desempeño docente bajo los parámetros aportados por el MBE. Fueron discutidos y consensuados por los directivos y toda la comunidad docente. Estos instrumentos se suman al apoyo de la gestión directiva con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo atendiendo a las visiones de las propuestas de mejora tanto en la gestión de aula como en la elevación de los rendimientos.

El análisis de los resultados del desempeño docente permitirá a de cada profesor reflexionar su desempeño, para buscar estrategias que le permitan innovar su gestión y aportar al mejoramiento de los aprendizajes de sus estudiantes. Asimismo, permitirá tanto al equipo directivo como profesores, contar con información válida y confiable de todos los agentes educativos involucrados, pesquisas que ayudan a la toma de decisiones, en cuanto a los incentivos y acciones que deben ser implementadas a futuro al interior del colegio, lo que sin duda favorecerá la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

Se dio solución a la implementación de un sistema de evaluación docente institucionalizado aprobado por la comunidad docente, que en sus inicios presentó rechazo a esta iniciativa. Luego de conocer y participar del proceso de construcción de los instrumentos fueron validando la necesidad de implementar este tipo de evaluación para la mejora de las propias prácticas pedagógicas sintiéndose responsables de establecer una gestión de aula que responda a estándares de calidad.

Actualmente este proceso se encuentra en fase de evaluación en su aplicación mediante un estudio analítico de todo el proceso evaluativo sometido a los docentes, además de una encuesta que se está aplicando a toda la comunidad educativa y cuyo objetivo es indagar sobre la eficiencia de cada instrumento aplicado por agente.

También, se genera la necesidad de contar con un equipo de evaluación docente que esté con disposición de tiempo para acompañar al profesor al aula y luego apoyarlo en la mejoras pedagógicas de su plan de aula, condición que permite que el proceso se implemente de manera efectiva y sistematizada, y se otorgue la orientación y retroalimentación de manera inmediata al profesor, situación que beneficia tanto al involucrado como al sistema educativo del colegio.



Finalmente, el proceso de evaluación del desempeño docente, es una herramienta efectiva para la institución, medio que favorecerá en el largo y corto plazo la mejora continua de los procesos pedagógicos de innovación de los docentes del Colegio Parroquial Padre Negro.

## **6.- Referencias:**

CPEIP, Ministerio de Educación (2003), “Marco para Buena Enseñanza” Primera Edición, Santiago de Chile.

Gairín, Joaquín (1998) y otros, “Gestión Escolar”. Facultad de Educ. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Gairín, Joaquín, (2009) Entrevista realizada por la Empresa EDUMAR, Consultora, E.I.R.L.  
. Disponible en. <http://www.edumar.cl/jgs.php> . Consultada 20 de Julio de 2010.

Gairín, Joaquín (2010) “ La Evaluación del Impacto en los Programas de Formación”. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2010) - Volumen 8, Número 5. Disponible en: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art1.pdf>  
Consultado 4 de diciembre de 2010.

UNESCO (2002). ProyectoCIGA, “Gestionando una cultura de calidad en la educación”.

Proyecto Educativo Institucional (2008) Colegio Parroquial Padre Negro .