



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CRITERIOS COMPLEMENTARIOS A LA EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE QUE PREVALECEN  
EN DIRECTORES PARA DESVINCULAR A DOCENTES DEL  
SISTEMA MUNICIPAL**

**Estudio Descriptivo en 3 Escuelas Básicas Vulnerables**

Tesis presentada a la Facultad de Educación  
de la Pontificia Universidad Católica de Chile  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Ciencias de la Educación.  
Mención Administración Educacional

**Estudiante**

**María Carolina Concha Mosqueira**

**Profesor Guía**

**Guido Guerrero Sepúlveda**

Santiago de Chile - 2015

## DEDICATORIA

A mi padre

## AGRADECIMIENTOS

Durante los años de cursos lectivos conviví con la triste enfermedad de mi padre y tuve que lidiar, al comienzo de esta tesis, con su partida. Escribir, comenzar cada vez de nuevo era revivir la pena de su partida. Por este motivo, por su recuerdo, por este sacrificio tan mío, pero tan de él también, mis primeras palabras de agradecimiento para este hombre que todos deberían haber conocido y al que amé y amo profundamente. Gracias papá por la vida que me diste, por sentirte orgulloso de mi y, sin duda, por tu ejemplo. Y aprovecho esta oportunidad para decirte que aquí estoy, que no ha sido fácil, pero que sin duda me encuentro fortalecida por todos aquellos que me ayudaron en este transitar.

Son tantos a los que quiero agradecer en este momento, que si alguno quedase fuera espero no dude de mi gratitud.

Muchas gracias a la Pontificia Universidad Católica de Chile, especialmente a la Facultad de Educación por darme la oportunidad de conocer gente tan linda y tan valiosa, a mis entrañables amigas Olga Lucía, Vanessa, Sue y mi adorada Laurita. Gracias a la Señora Mary por sus cafés cuando el cansancio nos alcanzaba, a los profesores Marta Infante, Janet Cádiz, Eugenio Rodríguez, Cristián Cox, Carla Förster y Carmen Díaz por su apoyo incondicional. Infinitas gracias a mis “profes” queridos Carmen Collarte y Sergio Arzola, por ayudarme, quererme y cuidarme.

A los directores que participaron de esta investigación, no sólo agradecerles su voluntad de participación, sino su entrega diaria, su esfuerzo por mejorar la vida de tantos estudiantes.

Al profesor Guido Guerrero, toda mi gratitud por su eterna paciencia, por esperarme cada vez que hizo falta. A mi amiga Andrea Vargas y a mi hermana Cecilia por su ayuda y “motivapresión” para terminar. A mi querida Pame por entregarme su conocimiento, su experiencia con esa gratuidad tan suya.

Finalmente, el mayor de los agradecimientos a mi familia querida.

## ÍNDICE

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                            | <b>7</b>  |
| <b>CAPITULO I</b>                                                                              | <b>9</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>                                                              | <b>9</b>  |
| 1.1 ANTECEDENTES Y PROPÓSITOS DEL ESTUDIO                                                      | 10        |
| 1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO                                                         | 13        |
| 1.3 INTERROGANTES DEL ESTUDIO                                                                  | 15        |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN                                                              | 16        |
| <b>CAPITULO II</b>                                                                             | <b>17</b> |
| <b>MARCO REFERENCIAL</b>                                                                       | <b>17</b> |
| 2.1 PROCESOS DE SELECCIÓN LABORAL DOCENTE.                                                     | 18        |
| 2.2 REFERENCIA HISTÓRICA Y LEGAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE                             | 21        |
| 2.3 MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA: SU RELACIÓN CON EL INSTRUMENTO DE<br>REFERENCIA DE TERCEROS | 26        |
| 2.4 LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL NUEVO ROL DEL DIRECTOR.                                            | 31        |
| 2.5 MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDAD EN LOS RESULTADOS DE<br>DESEMPEÑO DOCENTE. | 34        |
| 2.6 UNA COMPETENCIA FUNDAMENTAL EN EL DIRECTOR: EL LIDERAZGO                                   | 39        |
| <b>CAPITULO III</b>                                                                            | <b>42</b> |
| <b>METODOLOGÍA</b>                                                                             | <b>42</b> |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO                                                             | 43        |
| 3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS EJES DE INVESTIGACIÓN                                                   | 45        |
| 3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y DE LA MUESTRA                                            | 47        |
| 3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN                            | 51        |
| 3.4.1 SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS                                              | 52        |
| 3.4.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE DATOS                                          | 53        |
| 3.4.3 DEL PROCESO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y RECOGIDA DE LOS DATOS                        | 54        |

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPITULO IV</b>                                                                                  | <b>58</b> |
| <b>RESULTADOS</b>                                                                                   | <b>58</b> |
| 4.1 ANÁLISIS DEL EJE TEMÁTICO: “IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE EN LA ESCUELA” | 59        |
| 4.2 ANÁLISIS DEL EJE TEMÁTICO: “LA EVALUACIÓN DOCENTE Y EL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO”                    | 63        |
| 4.3 ANÁLISIS DEL EJE TEMÁTICO: “LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO CRITERIO DE DESVINCULACIÓN”         | 66        |
| 4.4 ANÁLISIS DEL EJE TEMÁTICO: “EVALUACIÓN DOCENTE Y ACTIVIDAD DIRECTIVA”                           | 69        |
| 4.5 SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROYECCIONES.                                  | 71        |
| 4.5.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                          | 73        |
| <b>CONCLUSIONES GENERALES Y REFLEXIÓN</b>                                                           | <b>79</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                                                   | <b>86</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                       | <b>92</b> |
| TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA DIRECTORES                                                                 | 93        |
| PAUTA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTORES                                                     | 119       |

## **RESUMEN**

El presente estudio, describe los criterios complementarios a la Evaluación de Desempeño Profesional Docente, que utilizan tres directores de establecimientos vulnerables de la Provincia de Santiago, Región Metropolitana, para desvincular a un profesional de la educación de su planta docente.

Esta investigación se enmarca dentro de un enfoque teórico metodológico cualitativo de tipo descriptivo con diseño emergente, cuya muestra se estableció a partir del Índice de Vulnerabilidad Escolar, instrumento utilizado por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas para establecer el nivel de riesgo social que poseen los estudiantes de escuelas de dependencia municipal y subvencionada.

El desarrollo de esta investigación indaga en los ámbitos que consideran los directores como relevantes dentro del quehacer docente y si éstos tienen concordancia con los establecidos por el proceso de evaluación de desempeño docente.

Por último, el estudio intenta constituirse como un aporte a la administración y gestión educativa, en tanto permite a los directores reflexionar en torno a los procesos de evaluación docente que llevan a cabo al interior de sus establecimientos y de qué manera perfeccionar dicho sistema.

## INTRODUCCIÓN

La Evaluación de Desempeño Profesional Docente se constituye como una temática actual dentro del sistema educacional chileno, especialmente desde el año 2011 en que se publica la ley 20. 501 de la Calidad y Equidad de la Educación que permite a los directores de establecimientos de dependencia municipal sugerir al sostenedor la desvinculación del 5% de su dotación docente, siempre y cuando los resultados de sus evaluaciones varíen entre insatisfactoria y básica.

Al respecto, es pertinente señalar que la relación que se establece entre los directores de establecimientos educativos en su rol de evaluadores de desempeño docente ha sido escasamente estudiada, a pesar de que se define, entre sus múltiples funciones, su actividad como fiscalizador de los procesos pedagógicos que se dan al interior de las aulas que componen sus establecimientos y, en mucho menor medida, ha sido posible encontrar investigaciones que describan la relación que se establece entre el Director, el Docente y el Instrumento de Referencia de Terceros, que debe ser completada por el primer actor educativo, como parte del proceso de Evaluación de Desempeño Profesional Docente.

Es, por las razones expuestas anteriormente, que esta investigación se propone describir la manera en que los directores significan y/o valoran el proceso de evaluación formal de los docentes, relevando los criterios que priman en ellos al momento de decidir la desvinculación de alguno de los profesionales de su planta docente.

De acuerdo a lo anterior, este estudio se ha estructurado en torno a cuatro capítulos que pretenden develar la problemática de investigación. A saber:

Capítulo I. Plantea el problema y determina los objetivos e interrogantes que guiarán la investigación.

Capítulo II. Desarrolla un sustento teórico que fundamenta la necesidad de dar respuesta a la problemática planteada.

Capítulo III. Muestra la metodología utilizada para el estudio de campo; se encuentran las acciones planteadas y seguidas para recabar información acerca de la población y la muestra estudiada.

Capítulo IV. Presenta la información analizada que buscó otorgar respuesta a la problemática planteada inicialmente, desarrollando las conclusiones que emergieron a partir del desarrollo de este estudio.

**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Antecedentes y Propósitos del estudio**

Una de las temáticas más relevantes en torno a la educación, en Chile, guarda relación con los factores que inciden en la calidad de un establecimiento educacional, determinándose históricamente que el rol central, para el logro de esta cualidad, lo ocupa la figura del docente y su desempeño. Lo anteriormente expuesto explica la preocupación por evaluar la actividad pedagógica, de la que se tiene evidencia en el país desde el siglo XIX, como se observa en los informes de los visitantes de escuelas primarias que emitían juicios acerca de los preceptores de escuelas supervisadas (Núñez, 2000).

Un siglo más tarde y como respuesta a la inquietud surgida respecto de la evaluación del desempeño docente, en 1991, se publica la ley N° 19.070, conocida comúnmente con el nombre de Estatuto Docente, en la que se establece la responsabilidad personal de los profesionales de la educación por su desempeño laboral, razón por la cual se determina un proceso de evaluación formal que permite calificar al docente respecto de las funciones que desarrolla.

Como complemento a lo anterior, es importante señalar que a lo largo de estas dos últimas décadas dicho Estatuto ha recibido modificaciones en función de perfeccionar el proceso de Evaluación de Desempeño Docente, es así, como en el año 1997 se plantea por primera vez, en el Congreso Nacional de Educación, cambiar el carácter de “calificación” establecido en el Estatuto Docente a “evaluación” en consideración a que “la evaluación tiene un trasfondo remedial y formativo que prioriza los factores deficientes para mejorarlos y desarrollar un proceso más provechoso y armónico” (Núñez, 2000)

El año 2000 se constituyó como un año de avances significativos para el proceso de cambio. En la negociación del Colegio de Profesores con el Ministerio de Educación (MINEDUC) se establecieron las bases de un consenso acerca de los principios básicos para instalar un sistema de evaluación formativo orientado al

desempeño profesional de los docentes. En la misma negociación se acordó la creación de un comité técnico tripartito que tendría la responsabilidad de avanzar en la construcción del nuevo sistema, formado por el Colegio de Profesores, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Ministerio de Educación (Manzi, González, y Sun, 2011).

Esta comisión tripartita, antes mencionada, funcionó bajo la modalidad de dos subcomisiones, una preocupada por los estándares de desempeño y otra encargada de elaborar la propuesta general del mecanismo de evaluación. La primera de ellas finalizó su actividad con la aprobación del “Marco para la Buena Enseñanza”, en el cual se determinan los criterios que caracterizan un buen desempeño docente, mientras que la segunda concluye el año 2003 con el “Informe Final Comisión Técnico Tripartita sobre la Evaluación del Desempeño Profesional Docente” donde se establece la estructura del sistema de evaluación docente. A partir de entonces y previa consulta nacional docente, se da inicio al nuevo proceso de evaluación.

En la actualidad, la estructura de la Evaluación de Desempeño Profesional Docente determina que los instrumentos y fuentes de información para llevar a cabo dicho proceso son:

- Portafolio de desempeño pedagógico: Instrumento que permite recolectar evidencias acerca de las prácticas docentes del evaluado.
- Autoevaluación: instrumento cuya función principal es la reflexión del docente evaluado respecto de su práctica pedagógica y su propio desempeño.
- Entrevista por un evaluador par: Permite evaluar al docente desde la perspectiva de un profesional que realiza la misma actividad en condiciones similares.
- Informe de referencia de Terceros: Se trata de una pauta estructurada que debe ser completada por el Director y Jefe de la Unidad Técnico

Pedagógica (UTP) del establecimiento en que se desempeña el docente evaluado.

De acuerdo al artículo 9º del Reglamento sobre Evaluación Docente (2004) los resultados finales de la Evaluación de Desempeño Profesional Docente categorizan a los evaluados en los siguientes niveles de desempeño: Destacado, Competente, Básico e Insatisfactorio.

La publicación de la ley 20.501 cambia el sentido original del proceso de evaluación docente, al establecer que dentro de las funciones del Director “podrá proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados según lo establecido en el artículo 70 de esta ley” (Art.7. Inc. 2º, Letra a. 2011), es decir, en caso de que los docentes evaluados resulten calificados con desempeño insatisfactorio o básico.

Por lo anteriormente descrito, el propósito del presente estudio es el análisis de los criterios de evaluación que priman en tres directores de establecimientos municipalizados, ubicados en contextos vulnerables, para determinar la desvinculación de un profesional de su planta docente.

## **1.2 Definición del Problema de Estudio**

El apartado anterior refería la preocupación por mejorar la calidad de los centros educativos chilenos basado significativamente en el desempeño del educador, sin embargo, en los últimos años las investigaciones en el ámbito de la educación, tanto a nivel nacional como internacional, han destacado que la figura del Director y sus buenas prácticas de gestión son fundamentales para mejorar el desempeño de las escuelas, ya que éstos deben ser líderes conductores en la instalación de la cultura de altas expectativas.

Evidencia de lo anterior se encuentra en que en el año 2002 cuando el Ministerio de Educación inicia un proceso de fortalecimiento de la gestión directiva en consideración a los estudios que demuestran como la figura del Director y su ejercicio del liderazgo es el segundo factor preponderante en los procesos de aprendizaje (Leithwood, 2009).

Desde la perspectiva de la realidad educativa nacional, se confirma la relevancia del rol del Director en un estudio acerca de las Escuelas Eficaces Chilenas, donde se señala que todas las escuelas de este tipo cuentan con líderes técnico – pedagógicos e institucionales aceptados y reconocidos por la comunidad educativa (Raczynski, Pérez, Bellei, y Muñoz, 2004).

Por los motivos ya expuestos, no es de extrañar que uno de los Informes de Referencia en el proceso de Evaluación de Desempeño Profesional Docente deba ser elaborado por el Director del establecimiento en el que desarrolla su actividad el docente evaluado.

En este sentido, el Informe de Referencia de Terceros (2011) es una pauta estructurada construida en base al Marco para la Buena Enseñanza (Gobierno de Chile, 2003), que considera cuatro dominios:

- A. Preparación de la Enseñanza
- B. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje
- C. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes
- D. Responsabilidades profesionales.

Para cada uno de los tres primeros dominios señalados, se presentan tres criterios a evaluar, mientras que en “Responsabilidades Profesionales”, el Director debe evaluar el desempeño del docente en cuatro criterios que forman parte del dominio en cuestión.

Los criterios a evaluar en el docente suponen la puesta en práctica de diversas competencias en el Director, de cierto modo, los dominios del Marco para la Buena Enseñanza tienen correspondencia con los ámbitos establecidos en el Marco para la Buena Dirección (Gobierno de Chile, 2005a), o se fortalecen a partir de la buena gestión que el director haga de ellos. Así, un director presente en la escuela que observa, evalúa y retroalimenta a sus docentes se encuentra en mejor posición para completar el Informe de Referencia de Terceros que aquel director que no cumple con estas características.

En este contexto, la Evaluación de Desempeño Profesional Docente pone en relación a estos dos actores educativos (director y docente), pero desde el año 2011 agrega, como consecuencia de los resultados de este proceso, la posibilidad del director de proponer la desvinculación de un 5% de su planta docente, de acuerdo a criterios establecidos en la ley (Gobierno de Chile, 2011).

Al considerar que el Director puede proponer al Sostenedor un 5% de docentes que deben ser desvinculados al finalizar el año, cabe preguntarse cuáles son los criterios que argumenta el Director al momento de tomar dicha decisión, suponiendo que se presente un porcentaje mayor de docentes que no logren mejorar sus evaluaciones de desempeño al finalizar un segundo o tercer período (de acuerdo a las categorías insatisfactorio o básico).

Por lo tanto, y de acuerdo al contexto señalado, el problema de investigación de este estudio dice relación con la no formalización de criterios de evaluación complementarios al Informe de Referencia de Terceros que utilizan los directores de 3 establecimientos educacionales de enseñanza básica y dependencia municipal para decidir los docentes que serán desvinculados, de acuerdo a la ley 20.501.

### **1.3 Interrogantes del estudio**

- ¿Qué criterios complementarios predominan en los Directores pertenecientes al estudio para desvincular a los profesores de su planta docente?
- ¿Qué fuentes de información utilizan los directores, para establecer los criterios complementarios que desvincularán a los docentes de su establecimiento?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que observan los directores de establecimientos educacionales de Enseñanza Básica Municipalizada, en base a la evaluación de desempeño profesional docente?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan los directores de establecimientos de Enseñanza Básica del sector municipal, en su rol de evaluadores de desempeño docente?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los criterios complementarios a la Evaluación de Desempeño Profesional Docente que predominan en 3 directores de establecimientos municipales de enseñanza básica al momento de evaluar el desempeño de los docentes y determinar su desvinculación de la planta docente.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de implementación de evaluación de desempeño docente.
- Caracterizar las fortalezas y debilidades de desempeño docente evaluadas a través del proceso de evaluación de desempeño profesional docente.
- Develar los criterios complementarios que considera el director para determinar la desvinculación de un profesional de su planta docente, de acuerdo al porcentaje que le permite la ley 20.501.
- Caracterizar las fortalezas y debilidades directivas que se relacionan con la evaluación del desempeño docente.

**CAPITULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 Procesos de selección laboral docente.**

Esta investigación se enmarca en los procesos de desvinculación docente que se desarrollan en establecimientos municipales del país, sin embargo, no es posible comprender dicho fenómeno si previamente no se ha realizado una revisión de los procedimientos que los establecimientos utilizan para seleccionar y contratar a los profesionales de la educación que formarán parte de su dotación docente.

De acuerdo a la ley 19.070, la incorporación a una dotación docente puede realizarse en calidad de titulares o en calidad de contratados, estableciendo que los primeros son aquellos que se incorporan a los establecimientos educacionales previo concurso público de antecedentes, el cual es convocado por el Departamento de Administración de la Educación o por la Corporación Educacional respectiva, mientras que los segundos son aquellos que realizan labores docentes transitorias y cuyo ingreso a la institución requiere solamente el acuerdo entre las partes contratantes y, por lo tanto, su desvinculación o continuidad se evalúa de acuerdo al período acordado y no depende del proceso formal de Evaluación de Desempeño Profesional Docente.

Para dar curso al proceso de selección y contratación de profesionales de la educación en calidad de titulares, los establecimientos educativos de dependencia municipal, deben solicitar formalmente, a través del Director, a su respectivo Departamento de Administración de Educación (DAEM o DEM) o Corporaciones, el llamado a concurso público de antecedentes que se llevará a cabo siguiendo los requerimientos de la escuela y los requisitos que establece la misma ley en los artículos n°2 y n° 24, referidas a la condición de profesional de la educación y cumplimiento de los requerimientos para quienes cumplan labores en el sector público.

La selección de los docentes que se incorporarán como titulares a las dotaciones de los establecimientos que lo solicitan, la realizan las Comisiones Calificadoras de Concursos, que se establecen en cada comuna anualmente para cumplir con dicha función, las cuales, por ley, se encuentran integradas por:

- a) “El Director del Departamento de Administración Municipal o de la Corporación Municipal que corresponda o a quien se designe en su reemplazo.
- b) El Director del establecimiento que corresponda a la vacante concursable.
- c) Un docente elegido por sorteo entre los pares de la especialidad de la vacante a llenar” (Ley 19.070. Art. 31).

Actualmente, los establecimientos considerados de excelencia educativa suman a los requerimientos para la contratación, por ejemplo, los resultados que los docentes hayan obtenido en experiencias laborales anteriores, especialmente en evaluaciones de carácter estandarizado, como SIMCE, mientras que establecimientos en condiciones de alta vulnerabilidad deben contratar profesores dentro de un grupo de postulantes que se “autoseleccionan” de acuerdo al estudio “Buscando la aguja en el pajar: proceso de contratación de profesores en la Región Metropolitana” (Flores, C. Ortúzar, S., Ayala, P., Milesi, C. 2012), es decir, son los propios postulantes quienes determinan sus preferencias al elegir a qué tipo de escuela optar.

De acuerdo a la investigación, anteriormente señalada, es interesante observar otros dos elementos, en primer lugar, que en los procesos de selección escasamente se solicita a los postulantes realizar clases demostrativas, mientras que las entrevistas son las herramientas universalmente utilizadas y, por otra, que en contextos vulnerables es muy difícil que los establecimientos puedan retener a los postulantes mejor preparados.

El escenario expuesto es fundamental para la comprensión de los procesos de evaluación de desempeño y desvinculación que se llevan a cabo en los establecimientos educativos de dependencia municipal del país, complejizando aún más el escenario en el que se desenvuelven la mayor parte de las escuelas vulnerables, puesto que, sus dotaciones docentes no son necesariamente las más idóneas en términos de formación académica y, por otra, porque precisamente aquellos que son evaluados al finalizar un proceso o etapa, fueron seleccionados mediante procedimientos que no necesariamente se relacionan con los elementos que serán aplicados para determinar su desvinculación.

## **2.2 Referencia Histórica y Legal del proceso de Evaluación Docente**

Para hablar de evaluación docente es necesario remontarse a su génesis, la que se sitúa en la década de los 90 donde docentes, municipalidades y gobierno impulsaron la política evaluativa de los docentes, cuyo pilar fundamental era mejorar la calidad y equidad de la educación.

Esta evaluación surge como Sistema de Evaluación del desempeño Profesional Docente como política educacional, apuntando a dos aspectos relevantes.

- a) De manera histórica como el surgimiento y consolidación de la profesión docente y la calidad de la educación desde los inicios de la década de los 90.
- b) Como proceso de negociación tripartita que buscó definir las características de la evaluación docente y los elementos derivados de ella; como Marco para la Buena Enseñanza y la Asignación de Excelencia Pedagógica.

En el marco del fortalecimiento de la Profesión docente hay tres hechos que se pueden destacar:

- a) Promulgación del Estatuto Docente con la publicación en el año 1991 de la ley 19.070 que fija el cuerpo legal encargado de normar los requisitos, deberes, obligaciones y derechos de los profesionales de la educación.
- b) Impulso de la Reforma Educacional de mediados de los años 90 con el Informe del Comité Técnico Asesor para la Reforma Educacional de 1994, llamado también Informe Brunner, donde se establecía que para asegurar la calidad de la educación era necesario fortalecer la profesión docente.
- c) Acuerdo por la Calidad de la Educación, a comienzos del año 2000 que se formalizó en el documento “Bases para un compromiso para el

fortalecimiento de la Educación y de la Profesión Docente”, firmado por el Gobierno y el Colegio de Profesores.

Con la firma del acuerdo por la calidad de la educación entre el Colegio de Profesores y el Gobierno, se produce un acercamiento entre ambas partes, que favorecía los intereses de los Docentes y los objetivos de la Reforma Educacional.

Los aspectos que se destacan de estas negociaciones son las siguientes:

- a) Fortalecer la educación pública, mejorar la participación social y docente en las decisiones del ámbito educacional, mejorar las condiciones laborales y el desarrollo profesional.
- b) Compromiso de discutir el sistema de calificaciones que se encontraba vigente en el Estatuto Docente y que no había sido aplicado.
- c) Perfeccionamiento de la Jornada Escolar Completa que debía ser evaluada en su modalidad y funcionamiento.
- d) Fortalecer la gestión y funciones fiscalizadoras del Ministerio de Educación en el uso de los recursos públicos, respetando la autonomía de los sostenedores.
- e) Revisar las remuneraciones docentes, mejorar las condiciones de trabajo y apoyar a los docentes que se desempeñan en condiciones de vulnerabilidad.
- f) Promover instancias de participación docente en Consejos Regionales de Educación.
- g) Creación de un incentivo individual para reconocer y premiar a los docentes de aula con la Asignación de Excelencia Pedagógica.
- h) Convocar a los docentes destacados para colocar su experiencia al servicio de los otros, en la Red Maestros de Maestros.
- i) Construir una propuesta que reemplazará el sistema de calificaciones que contenía el estatuto docente, pero ello no logró implementarse por la resistencia de los docentes que pensaban que serían despedidos, a pesar

de que el nuevo sistema tendría que ser formativo y basado en estándares de desempeño explícitos.

Históricamente, contribuyen a este proceso el Primer Congreso Nacional de Educación organizado por el Colegio de Profesores el año 1997, que establecía la calidad del desempeño docente para el éxito del diseño y puesta en práctica de la Evaluación Docente.

Al año siguiente, en 1998 se inicia la discusión del sistema de calificaciones, lo que deriva en replantear el sistema lo que se logrará en el año 2000 al crear la Comisión Tripartita formada por Colegio de Profesores, Asociación Chilena de Municipalidades y el Ministerio de Educación.

La Comisión Tripartita tenía como misión formar dos subcomisiones, una orientada al desarrollo de los estándares de desempeño en los que se basaría la evaluación y otra a cargo de diseñar una propuesta total del sistema de evaluación (Manzi, J. et al. 2011).

De esta forma la Subcomisión encargada de los estándares se basa en los que se encontraban previamente definidos para la formación inicial docente por MINEDUC en el año 2000 y concluyó con la aprobación del Marco para la Buena Enseñanza, después de haber realizado dos consultas previas una en Diciembre de 2001 y en Abril del año 2002.

El 24 de Junio del año 2003, las partes firmaron el documento “Informe Final Comisión Técnico Tripartita sobre Evaluación del Desempeño Profesional Docente” dando cuenta de los acuerdos establecidos y definiendo la estructura del

sistema de evaluación docente, la que fue aprobada el 10 de julio de 2003 por un 80 % de los docentes del ámbito municipal.

La estructura del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente define elementos centrales que caracterizan dicho proceso, entre ellos que:

- a) Se evalúa con el propósito de contribuir con el fortalecimiento de la profesión docente y el mejoramiento de la labor pedagógica.
- b) Se evalúa la calidad de la enseñanza considerando los dominios y criterios contenidos en el Marco de la Buena Enseñanza, que están dirigidos exclusivamente al desempeño de aula y no a las funciones administrativas.
- c) Se evalúan cada cuatro años a todos los docentes de aula del ámbito municipal que tengan como mínimo 1 año de ejercicio de la profesión, salvo aquellos que hayan sido evaluados resultando insatisfactorios, en ese caso, se evalúa cada año.
- d) Se utilizan instrumentos para recolectar información que son: autoevaluación, Entrevista por evaluador par, informe de referencia de terceros, y portafolio de desempeño pedagógico.

La implementación del proceso de evaluación docente fue paulatino a partir del año 2003, iniciándose su primera ejecución evaluando a 3.673 docentes de Educación General Básica de 63 comunas, mientras el proyecto de ley se encontraba en el parlamento. Al año siguiente se produjo una disminución en los docentes evaluados por la demora en la aprobación del Reglamento Sobre Evaluación Docente y la Ley acerca del mismo tema, evaluándose 1.719 docentes de 104 comunas.

En relación al contexto anterior, debe señalarse que el año 2004 se logra la publicación de la ley 19.961 sobre Evaluación Docente y el Reglamento que rige la mayor parte de los aspectos operativos de dicho proceso, por lo cual se puede concluir que sólo al año siguiente el sistema de evaluación docente se normalizó

desde la perspectiva legal. A pesar de lo anterior, las evaluaciones del año 2003 y 2004 fueron declaradas válidas en las comunas que se incorporaron de manera voluntaria.

En el año 2005 la Evaluación Docente tuvo su primera aplicación nacional en todas las comunas, evaluándose 10.665 docentes (Manzi, J. et al. 2011).

### **2.3 Marco para la Buena Enseñanza: Su relación con el Instrumento de Referencia de Terceros**

En el desempeño de su labor educativa los docentes pueden enmarcar su actuar en diversas corrientes educativas, motivaciones personales, experiencias profesionales u otros mecanismos que puedan influir en su accionar. En este amplio abanico cobra una rol preponderante el Marco para la Buena Enseñanza que el MINEDUC, durante año 2003, instala como base de la labor docente y, por tanto, como centro del proceso de evaluación de desempeño docente.

El Marco para la Buena Enseñanza señala cuatro dominios que los docentes requieren trabajar desde el ámbito de la planificación curricular, trabajo de aula, la enseñanza como tal, evaluación y responsabilidad profesional docente o la reflexión responsable de su práctica docente.

La preparación de la enseñanza, o momento inicial de planificación, se concibe como la organización del proceso de la enseñanza para lograr el compromiso de sus alumnos y las particularidades específicas del contexto social en que se produce el proceso. En esta etapa tiene protagonismo central el dominio que tiene el docente de los objetivos y contenidos presentes en el marco curricular nacional, lo que abarca los conocimientos de la especialidad del docente.

El trabajo de aula, esencialmente entendido como la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, se origina cuando el docente puede combinar de manera exitosa los componentes sociales, afectivos y materiales. Un buen clima se desarrolla cuando se da confianza, aceptación, equidad, respeto entre las personas y se mantienen normas constructivas de comportamiento.

La enseñanza, a ejercer por el docente, debe apuntar a generar oportunidades y posibilidades para que todos los estudiantes puedan lograr el aprendizaje. En este momento del trabajo docente, es central el apoyo y búsqueda de participación de todos los alumnos, por medio de un monitoreo constante y retroalimentación del accionar pedagógico y ajustarlo a las necesidades de los alumnos.

Por último, la responsabilidad profesional es primordial para garantizar una educación de calidad, esta condición debe tener compromiso y participación en el proyecto educativo institucional y sistema educativo nacional, pues supone que los profesionales que se desempeñan en las aulas son educadores comprometidos vocacionalmente con la formación de sus estudiantes.

El Marco para la Buena Enseñanza busca representar todos los aspectos de las responsabilidades de un educador en el desarrollo de su trabajo diario, tanto las que ocurren en el aula, como en la escuela y su comunidad, permitiendo a cada docente y a la profesión en su conjunto enfocar sus esfuerzos de mejoramiento y asumir la riqueza de este labor, mirarse a sí mismos, evaluar su desempeño y potenciar su desarrollo profesional.

El hilo conductor o unificador que recorre todo el marco consiste en involucrar a todos los alumnos en el aprendizaje de contenidos importantes y obtener aprendizajes que vayan más allá de la sala de clases y puedan convertirse en herramientas efectivas para la vida.

Una breve descripción de los dominios establecidos en este instrumento es la siguiente:

#### **Dominio A: Preparación para la enseñanza:**

Contempla la implementación del currículum para que todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad, para ello el docente debe poseer un profundo conocimiento y comprensión de las disciplinas que enseña, competencias y herramientas pedagógicas que faciliten la adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje, éstos desempeños se demuestran a través de las planificaciones curriculares de aula y en los efectos de éstas en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

**Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes:**

Los docentes requieren comprender que los aprendizajes de los estudiantes se ven 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.

**Dominio C: Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes:**

Una enseñanza efectiva, debe ser capaz de lograr que todos los alumnos participen activamente en las actividades de la clase, por esta razón, se requiere que el profesor se involucre como persona, explicita y comparta con los estudiantes los objetivos de aprendizaje para darle sentido y significado a la enseñanza.

**Dominio D: Responsabilidades profesionales:**

La responsabilidad profesional implica que el docente logre reflexionar sobre las propias necesidades de aprendizaje y sea capaz de alcanzar mecanismos de superación de éstas carencias, así como su participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación.

Estos dominios a su vez presentan fundamentación de criterios y descriptores, es así como, para efectos de este análisis se revisarán sólo algunos de los criterios y descriptores establecidos en el Marco para la Buena Enseñanza considerados en la pauta que debe completar el Director denominada Informe de Referencia de Terceros.

En efecto, el Informe de Referencia de Terceros (2011) es una pauta estructurada que, al igual que todos los instrumentos que componen la evaluación docente, está construido en base a los dominios, criterios y descriptores fijados en el Marco para la Buena Enseñanza. Este informe debe ser completado por el Director y Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica del establecimiento en el que se desempeña el docente evaluado y corresponde a un 10% de ponderación del resultado final.

El instrumento anteriormente mencionado considera 13 preguntas que corresponden a criterios seleccionados de cada uno de los dominios del Marco para la Buena Enseñanza, que se presentan de la siguiente manera:

- *Dominio A: Preparación de la Enseñanza*

- Conoce las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.
- 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 permiten a todos los alumnos demostrar lo aprendido.

- *Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje*

- 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

- *Dominio C: Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes*
  - Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.
  - Optimiza el uso del tiempo disponible para la enseñanza
  - Promueve el desarrollo del pensamiento
  
- *Dominio D: Responsabilidades Profesionales:*
  - El profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica
  - Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas
  - Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.
  - Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes.

El Director del establecimiento y el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica evalúan, cada uno en su respectiva pauta, cada criterio en las categorías: Insatisfactorio – Básico – Competente – Destacado, seleccionando la que mejor representa el desempeño del docente y sólo si el criterio corresponde a destacado se debe describir las conductas sobresalientes.

Otros componentes de la pauta corresponden a información complementaria del docente. Si ha sido evaluado anteriormente, el director debe señalar que acciones ha realizado con dichos resultados y cómo aprecia ha sido el desempeño del docente en relación a sus resultados anteriores.

Finaliza la estructura del Informe de Referencia de Terceros, una pregunta referida al contexto de la escuela que pudieran afectar positiva o negativamente el desempeño del docente y una última en que se solicita describir las fortalezas y/o debilidades del docente evaluado.

## 2.4 La Gestión Escolar y el nuevo rol del Director.

El concepto de *gestión* se ha entendido comúnmente como sinónimo de administración y/o dirección de ciertos procesos organizativos. Sin embargo, esta definición limita el sentido de la gestión a entes individuales cuya función sería, casi exclusivamente, la de dirigir.

Una forma gráfica de comprender la diferencia entre los conceptos de *administración* en el ámbito escolar y *Gestión educativa*, es el esquema comparativo desarrollado por Greene (2000) que se observa a continuación:

**Cuadro n°1.** Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa

| Administración Escolar                     | Gestión Educativa Estratégica                                   |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Baja presencia de lo pedagógico.           | Centralidad de lo pedagógico                                    |
| Énfasis en las rutinas                     | Habilidades para tratar con lo complejo                         |
| Trabajos aislados y fragmentados           | Trabajo en equipo                                               |
| Estructuras cerradas a la innovación       | Apertura al aprendizaje y a la innovación                       |
| Autoridad impersonal y fiscalizadora       | Asesoramiento y orientación profesionalizantes                  |
| Estructuras desacopladas                   | Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro |
| Observaciones simplificadas y esquemáticas | Intervenciones sistémicas y estratégicas                        |

De esta manera, acogiendo las diferencias entre administración escolar y gestión educativa, se comprenderá la *gestión* como “la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas para lograr objetivos, asumiéndose la responsabilidad de la calidad de los resultados” (Sepúlveda, C., Lagomarsino, M., Bahamonde, A. y Romero, J., 2006).

Desde la perspectiva educacional, *gestión educativa* se comprende como “el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias y acción) y los resultados que se lograrán” (Sepúlveda et al, 2006).

Por su parte el Ministerio de Educación en el año 2003 inicia un proceso de fortalecimiento a la Gestión Directiva a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), definido como “un conjunto coordinado de componentes, herramientas y recursos de apoyo al mejoramiento continuo de los procesos de gestión escolar, esto es, de las condiciones organizacionales para la obtención de resultados educativos” (Gobierno de Chile, 2005b).

Teniendo como antecedentes las investigaciones sobre las escuelas eficaces, el modelo SACGE, identificó procesos claves que explicaban los logros de dichas escuelas, determinándose las siguientes áreas:

- Gestión Curricular
- Liderazgo
- Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes
- Recursos

Paralelamente, a fines del 2003 y principios del 2004, el Ministerio de Educación realiza consultas a directores de establecimientos municipales y al Colegio de Profesores, para comenzar a construir los dominios y criterios acerca del quehacer directivo, que tomarán forma definitiva a través del Marco para la Buena Dirección en el año 2005.

La Ley N° 19.979, que modifica el régimen de Jornada Escolar Completa Diurna, establece que la función principal del Director es “conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento”, determinándose como áreas de atribuciones propias del director los ámbitos pedagógicos, administrativo y financiero.

## **2.5. Marco para la Buena Dirección y Responsabilidad en los resultados de desempeño docente.**

De acuerdo a lo señalado en el punto anterior, las atribuciones de los directores se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero, aunque los dos últimos pueden ser delegados.

En este sentido, El Marco para la Buena Dirección difunde un conjunto de estándares para el desarrollo profesional, así como también la evaluación del desempeño directivo. Los estándares dicen relación con lo que un Director debe hacer o asegurar hacer, en el ámbito de gestión de la organización educativa que dirige y reconoce la complejidad del papel que cumple en la actualidad, rol orientado a ejercer el liderazgo y capacidad de gestión en el establecimiento educativo que administra. Por esta razón, dicho documento se estructura en cuatro ámbitos: Liderazgo; Gestión Curricular; Gestión de Recursos y Gestión del clima institucional y convivencia.

Cada uno de estos ámbitos se puede caracterizar de la siguiente forma:

1. **Liderazgo:** Incorpora habilidades y competencias orientadas hacia el logro de metas; un Líder coordina los esfuerzos de la comunidad educativa para sacar adelante el Proyecto Educativo Institucional.
2. **Gestión Curricular:** El fin último de todo establecimiento educacional es el aprendizaje de sus alumnos, para lo cual el Director debe asegurar la consecución de aprendizajes significativos en las salas de clases.
3. **Gestión de Recursos:** Se refiere a la obtención, distribución y articulación de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educacional.
4. **Gestión de clima institucional y convivencia:** Es un aspecto donde el Director puede ejercer mayor influencia y tiene que ver con el clima laboral que

se genera. Un buen clima laboral favorece la motivación y compromiso de la comunidad educativa en la búsqueda de metas comunes.

En cada uno de los ámbitos anteriormente señalados se establecen criterios y descriptores que relacionan la labor del director con la evaluación del desempeño docente, como se observa a continuación:

- *Dominio A: Liderazgo*

- El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.

Para el logro de lo anterior, se considera que se debe asegurar la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y codocentes sobre su desempeño profesional.

- *Dominio B: Gestión Curricular*

- El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.

El conocimiento de los instrumentos curriculares es la única manera en que se asegura su correcta implementación y, por lo tanto, valida la evaluación que pueda realizar acerca del quehacer docente.

- *Dominio C: Gestión de Recursos*

- El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

Para garantizar que los profesionales de la educación sean los adecuados a los requerimientos y necesidades del establecimiento es necesario que se desarrolle un sistema de monitoreo que permita la evaluación sistemática del desempeño del docente y su respectiva retroalimentación.

- *Dominio D: Gestión del Clima Organizacional y Convivencia:*

- El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.

Para forjar un compromiso de los docentes con las metas institucionales, es necesario generar un clima laboral favorable, reconociendo los logros obtenidos por los docentes.

Ahora bien, la responsabilidad del Director frente al desempeño docente, se destaca en el Perfil de Competencias de Directivos, establecidos por Gestión Escolar de Fundación Chile (2006), en el que se describen las llamadas competencias funcionales del director, entre ellas se encuentra *gestionar el clima organizacional y la convivencia*, en el que el director asume responsabilidad en el desarrollo profesional de los profesores, determinando una política de evaluación de desempeño clara e informada cuyos resultados le permitirán retroalimentar al docente con fines de desarrollo profesional. Dicha política de evaluación se encuentra acompañada, además, por incentivos al desempeño que se disponen de acuerdo al cumplimiento de metas personales que el director ha establecido claramente (Fundación Chile, 2006).

Por otra parte, en el proceso de autoevaluación que debían llevar a cabo los establecimientos educacionales para el SACGE (Gobierno de Chile, 2005b) se establecía la observación de una serie de prácticas que permitían evaluar la gestión al interior de estos establecimientos, así en la dimensión *información y análisis* del ámbito Liderazgo, uno de sus descriptores hace referencia a la

existencia de prácticas de monitoreo que permiten detectar situaciones críticas que afectan el logro de las metas institucionales.

En el mismo instrumento, en el ámbito de Gestión Curricular se destacan las dimensiones *preparación de la Enseñanza* en la cual se pretende obtener evidencias en relación a las prácticas que aseguran coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes y *acción docente en el aula*, dimensión a través de la cual se intenta observar las prácticas que tiene el establecimiento para asegurar la implementación curricular.

Continuando con el mismo ámbito (Gestión Curricular), en el Marco para la Buena Dirección (2005) se plantean diversas actitudes y/o actividades en el director (o equipo directivo) que permiten un mejor desempeño docente. De esta manera, cada uno de los criterios que componen el ámbito apoyan la actividad docente, así, por ejemplo, el criterio *el director y equipo directivo conoce los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos*, el Marco para la Buena Enseñanza contiene descriptores en relación a cómo el director (y/o equipo directivo) promueven la implementación de estrategias de enseñanza efectivas entre sus docentes.

El criterio, *El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula* considera la existencia de instancias para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes, previamente se ha intentado determinar si el director (y/o equipo directivo) han generado instancias que permitan al docente desenvolverse de mejor manera en la implementación del currículum en el aula como, por ejemplo, asegurando tiempos de planificación y definición de estrategias de enseñanza.

El tema del tiempo que se otorga a los docentes para realizar actividades que le permitan mejorar su práctica se retoma en el criterio *El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula* en la que uno de sus descriptores se dirige hacia el tiempo que se destina para que el docente reflexione sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados, dicha reflexión apoyaría al docente en el instrumento de autoevaluación que le es exigido en el proceso de evaluación de desempeño profesional docente.

## 2.6 Una competencia fundamental en el Director: El liderazgo

La conciencia que posee un Director acerca de sus obligaciones y responsabilidades se encuentran en estrecha relación a la manera en que éste comprende el significado del cargo en el que se desempeña, pero también se incluye la forma en que los demás lo significan, por lo tanto, no basta con poseer un cargo de autoridad para ser considerado como tal, como tampoco se establece una conexión directa entre autoridad y liderazgo. Sin embargo, para fines de este estudio, se considerará que quien se desempeña en un cargo directivo ejerce liderazgo.

El **liderazgo** es una característica estudiada desde diversas dimensiones y, por lo mismo, sus definiciones apuntan hacia múltiples direcciones, pero con certeza, se reconoce como “una característica clave de las escuelas sobresalientes. Ya no puede haber duda de que aquellos que buscan calidad en la educación deben asegurarse de su presencia”. (Beare, H., Caldwell, B. y Millikan, R.,1992), por esta razón, se pretende en este capítulo describir algunos elementos distintivos del liderazgo.

De acuerdo a Beare (*et al.* 1992) se presentan al menos diez generalizaciones acerca de las características del liderazgo recogidas en diferentes estudios acerca del tema, como por ejemplo que se debería otorgar mayor énfasis al liderazgo de transformación, y no al de transacción, que los líderes sobresalientes tienen una visión sobre su organización y que ésta se comunica de tal forma que se establece un compromiso entre todos sus miembros. Por sobre todo, los estudios de Beare señalan que “El líder tiene un papel importante en el desarrollo de la cultura de la organización [y que] los estudios sobre las escuelas sobresalientes apoyan un tipo de dirección con su base en la escuela y una toma de decisiones en colaboración”.

Algunas de las generalizaciones observadas se encuentran contenidas dentro del Marco para la Buena Dirección (Gobierno de Chile, 2005a), especialmente aquellas que atañen la instalación de una cultura organizacional que se origina en establecer “una cultura de liderazgo colectivo, participativo y democrático, lo que no significa que todas las decisiones deban ser plebiscitadas [lo cual se traduce en que un director que ejerce liderazgo] trata de construir equipos directivos, de Gestión y docentes capaces de asumir la responsabilidad por una buena educación en sus respectivos establecimientos, con competencias y atribuciones claras.

De acuerdo al Marco para la Buena Dirección un buen director es capaz de ejercer distintos tipos de liderazgo, pues se ajusta a las dificultades que se encuentren comprometidas para el desarrollo de las tareas, como también es capaz de delegar funciones y responsabilidades, siendo su objetivo fundamental: la gestión del Proyecto Educativo del establecimiento.

**Cuadro N°2.** Prácticas efectivas según cargo: Director (Carbone, 2008)

| Buenos Resultados                                                                                                                                 | Malos Resultados                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Prácticas de liderazgo con foco en lo pedagógico                                                                                                | Prácticas de liderazgo con una lógica administrativa                                                                                         |
| 2 Planificación y coordinación de actividades propias de su función (acordes a la demanda del PEI)                                                | Resuelven conflictos de acuerdo a la contingencia, no definen sistemáticamente las planificaciones                                           |
| 3 Son innovadores, es decir, son proactivos y están a favor de la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar. | Son facilitadores, es decir, son profesionales más pasivos en cuanto a incorporar proyectos de mejoras curriculares en sus establecimientos. |
| 4 Consideran el contexto interno y externo del establecimiento                                                                                    | Consideran mayoritariamente el contexto externo del establecimiento, descuidando los aspectos internos                                       |

Desde la perspectiva de las competencias conductuales que debe poseer un director se establece, sin duda, su capacidad de liderazgo, entendida como la “capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a los estándares del establecimiento” (Fundación Chile, 2006). De este modo, se espera que el director forme un equipo de trabajo donde sus miembros posean competencias altamente desarrolladas además de asumir plenamente la responsabilidad por el cumplimiento de las metas propias como las de su equipo de trabajo.

Gestión Escolar (Fundación Chile, 2006) considera relevante para el ejercicio del liderazgo la capacidad que posee el directivo de desarrollar a otros, asumiendo plena responsabilidad por las metas propias y las de su equipo de trabajo, además de promover cambios en la cultura organizacional de la escuela lo que le permite a ésta un mejoramiento continuo y permanente.

Como consecuencia de lo anterior, el liderazgo se ha constituido como una competencia fundamental en el desempeño directivo, lo cual se observa con claridad en tres instrumentos de gestión: Marco para la Buena Dirección, Guía de Autoevaluación para los Establecimientos Educacionales (SACGE) y Perfil de Competencias Directivas (modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile).

### **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

### 3.1 Tipo de investigación y diseño

La presente investigación estudia, por una parte, el significado que otorgan los directores de 3 escuelas básicas de comunas altamente vulnerables al proceso de evaluación de desempeño docente y sus resultados como criterios de desvinculación, además de indagar en los criterios complementarios a dicha evaluación que consideran más pertinentes para decidir la desvinculación de un profesional de la educación de su planta docente. El enfoque fenomenológico, en este sentido, permite situarse desde la perspectiva del sujeto “describiendo, comprendiendo e interpretando” (“Principios del enfoque fenomenológico” [s.f.]).

La investigación cualitativa los resultados no se encuentran previstos, puesto que su origen no se encuentra en “certezas previas ni deterministas” (Ruedas, M., Ríos, M. y Nieves, E. 2007) tampoco busca comprobar ninguna hipótesis ni relación causal sino develar, iluminar parte de un fenómeno, asumiendo su complejidad y la concepción múltiple de la realidad, por esta razón no es su pretensión llegar a abstracciones universales, pero sí aboga por “el estudio de casos en profundidad, que luego se compararán con otros, con el fin de hallar regularidades y generar redes.

Se pretende averiguar lo que es único y específico en un contexto determinado y lo que es aplicable a otras situaciones” (Vieytes, R., 2004). En este tenor se debe relevar que esta investigación, de acuerdo a los objetivos que persigue, es de tipo descriptiva, pues refiere a un fenómeno existente, evaluando la naturaleza de las condiciones existentes y caracterizando lo que es. De este modo, al aplicar dicha definición a este estudio se concluye que el fenómeno estudiado corresponde al proceso de evaluación de desempeño docente, de acuerdo a las condiciones existentes en la realidad de los establecimientos de enseñanza básica municipalizados y su caracterización se logra mediante la información que se obtiene acerca de la forma de evaluar y los instrumentos que son utilizados.

El tipo de diseño en el que este estudio se inscribe es emergente, el cual se caracteriza por la no linealidad de su método, permitiendo tomar decisiones respecto a los elementos que la conforman. Así si un diseño de investigación tiene como elementos. “ 1) la definición de un foco de investigación 2) la revisión de literatura 3) la recolección y organización de datos 4) el análisis de datos) 5) la interpretación y discusión de resultados; estos no están supeditados al inmediato anterior” (“Principios del enfoque fenomenológico” [s.f.]). Es decir, no es requerimiento, para este tipo de diseño, cumplir con cada una de las etapas de manera directa, puesto que los elementos se van delineando de acuerdo se lleve a cabo la investigación, modificándose en la medida que el investigador reflexiona y profundiza en torno al objeto de estudio, produciéndose una espiral entre los elementos, relacionándose recursivamente y, por lo tanto, retroalimentándose (Ruedas, M., et al. 2007).

En síntesis, esta investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma cualitativo, es de tipo descriptiva y su diseño es emergente.

### 3.2 Descripción de los Ejes de Investigación

Definido, anteriormente, este estudio dentro del paradigma cualitativo, del tipo de investigación descriptiva y con un diseño emergente, se señalan los ejes temáticos que guiaron este estudio, sus correspondientes categorías y propósitos.

**Cuadro N°3.** Estructura de análisis por ejes temáticos, categorías y propósitos

| <b>Ejes temáticos específicos</b>                             | <b>Categorías de Análisis</b>                                                  | <b>Propósitos</b>                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Implementación de la evaluación de desempeño docente.       | - Importancia del Informe de Referencia de Terceros.                           | Describir y analizar la importancia del Informe de Referencia de Terceros para el proceso de evaluación de desempeño.                                    |
|                                                               | - Ventajas y desventajas del proceso de evaluación de desempeño docente        | Identificar las ventajas y desventajas del proceso de evaluación de desempeño docente como indicador de la práctica profesional en los establecimientos. |
|                                                               | - Monitoreo de la actividad docente.                                           | Describir las prácticas de monitoreo de la actividad docente utilizada por los directores.                                                               |
| - La evaluación docente y el desempeño pedagógico             | - Fortalezas y debilidades de los docentes de acuerdo al desempeño pedagógico. | Identificar y describir las fortalezas y debilidades de los docentes de acuerdo sus resultados de evaluación.                                            |
|                                                               | - Coherencia entre resultados de evaluación docente y práctica educativa.      | Describir y analizar la relación entre los resultados de evaluación docente y la práctica educativa.                                                     |
| - La evaluación de desempeño como criterio de desvinculación. | - Ámbitos de desempeño docente                                                 | Identificar y describir los ámbitos de desempeño docente más relevantes para los directores                                                              |
|                                                               | - Criterios de desvinculación complementarios                                  | Caracterizar y analizar los criterios complementarios a la evaluación de desempeño docente que utilizan los directores para reforzar la selección.       |
| - Evaluación docente y actividad directiva                    | - Fortalezas y debilidades directivas.                                         | Identificar y caracterizar las fortalezas y debilidades directivas en relación a su rol de evaluadores de desempeño docente.                             |

En este aspecto, es fundamental relevar la relación entre los objetivos que persigue la investigación, las interrogantes que se intentan resolver y los ejes que guiaron este estudio.

**Cuadro N°4.** Relación entre interrogantes, objetivos y ejes de la investigación

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>INTERROGANTES</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>EJE</b>                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Analizar los criterios complementarios a la Evaluación de Desempeño Profesional Docente que predominan en 3 directores de establecimientos municipales de enseñanza básica al momento de evaluar el desempeño de los docentes y determinar su desvinculación de la planta docente. | ¿Cuáles son los criterios que predominan en los directores de establecimientos municipales de Enseñanza Básica de comunas altamente vulnerables, en el momento de evaluar el desempeño de los profesionales que componen su planta docente? | La evaluación de desempeño como criterio de desvinculación. |
| 1. Describir el proceso de implementación de la evaluación de desempeño docente.                                                                                                                                                                                                   | ¿Cuáles son las fuentes de información que utilizan los directores de 3 establecimientos de enseñanza básica municipalizada de comunas altamente vulnerables, para evaluar el desempeño de los docentes de su establecimiento?              | Implementación de la evaluación de desempeño docente.       |
| 2. Caracterizar las fortalezas y debilidades de desempeño docente evaluadas a través del proceso de evaluación de desempeño profesional docente                                                                                                                                    | ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los docentes que observan los directores de establecimientos educacionales de enseñanza básica municipalizada, en base a la evaluación de desempeño profesional docente?                        | La evaluación docente y el desempeño pedagógico             |
| 3. Develar los criterios complementarios que considera el director para determinar la desvinculación de un profesional de su planta docente, de acuerdo al porcentaje que permite la ley 20.501                                                                                    | ¿Son los resultados del proceso de evaluación docente suficientes para determinar la desvinculación de un docente de un establecimiento escolar del sector municipalizado?                                                                  | La evaluación de desempeño como criterio de desvinculación. |
| 4. Caracterizar las fortalezas y debilidades directivas que se relacionan con la evaluación del desempeño docente                                                                                                                                                                  | ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan los directores de establecimientos de Enseñanza Básica municipalizada, en su rol de evaluadores de desempeño docente?                                                                | Evaluación docente y actividad directiva                    |

### 3.3 Características de la población y de la muestra

Al inscribirse este estudio en un enfoque teórico - metodológico cualitativo el muestreo se caracteriza por su intencionalidad, por esta razón, el número puede y debe ser convenido a lo largo de la investigación. En este sentido, cabe destacar que el tipo de muestreo que se realizó en este estudio corresponde al *caso típico* consistente en seleccionar un caso representativo de la comunidad en estudio y que pretende mostrar a quienes no estén relacionados con la realidad del objeto – sujeto de estudio los elementos más característicos de ella (Vieytes, R., 2004).

Considerando, entonces, lo anteriormente descrito se procede a continuación a la descripción de la población y la muestra considerada para este estudio.

La población dentro de la cual se enmarca esta investigación está conformada por las escuelas de enseñanza básica de dependencia municipal que pertenecen a las comunas de la zona sur de la Provincia de Santiago, el criterio principal utilizado para seleccionar esta población es su alto índice de vulnerabilidad del Establecimiento (IVE) en relación a las demás provincias pertenecientes a la región metropolitana, durante el año 2011. En este contexto, se hace necesario señalar que el Índice de Vulnerabilidad del Establecimiento es un cálculo que se realiza en base a la medición individual de vulnerabilidad desarrollada por el Departamento de Planificación y Estudios, mediante la metodología del Sistema Nacional de Asignación con Equidad (SINAE), y que permite obtener la condición de riesgo asociada a los estudiantes de cada establecimiento (JUNAEB, [s.f.]).

La región metropolitana se encuentra organizada administrativamente en 6 provincias: Cordillera, Chacabuco, Maipo, Melipilla, Talagante y Santiago, siendo esta última la más numerosa en cantidad de comunas que la conforman (32), en población y urbanidad.

Las comunas de la provincia de Santiago responden a un orden territorial de acuerdo a su orientación espacial en referencia a la comuna de Santiago, como se observa en el siguiente cuadro resumen:

**Cuadro N°5.** Comunas de la Provincia de Santiago. Organización espacial. (IVE, 2011)

| COMUNA        | UBICACIÓN   |
|---------------|-------------|
| SANTIAGO      | CENTRO      |
| LA REINA      | NORORIENTE  |
| LAS CONDES    | NORORIENTE  |
| LO BARNECHEA  | NORORIENTE  |
| ÑUÑO A        | NORORIENTE  |
| PROVIDENCIA   | NORORIENTE  |
| VITACURA      | NORORIENTE  |
| CERRO NAVIA   | NORPONIENTE |
| LO PRADO      | NORPONIENTE |
| PUDAHUEL      | NORPONIENTE |
| QUINTA NORMAL | NORPONIENTE |
| RENCA         | NORPONIENTE |
| CONCHALÍ      | NORTE       |
| HUECHURABA    | NORTE       |
| INDEPENDENCIA | NORTE       |
| QUILICURA     | NORTE       |
| RECOLETA      | NORTE       |

| COMUNA              | UBICACIÓN   |
|---------------------|-------------|
| EL BOSQUE           | SUR         |
| LA CISTERNA         | SUR         |
| LA GRANJA           | SUR         |
| LA PINTANA          | SUR         |
| LO ESPEJO           | SUR         |
| PEDRO AGUIRRE CERDA | SUR         |
| SAN JOAQUÍN         | SUR         |
| SAN MIGUEL          | SUR         |
| SAN RAMÓN           | SUR         |
| LA FLORIDA          | SURORIENTE  |
| MACUL               | SURORIENTE  |
| PEÑALOLÉN           | SURORIENTE  |
| CERRILLOS           | SURPONIENTE |
| ESTACIÓN CENTRAL    | SURPONIENTE |
| MAIPÚ               | SURPONIENTE |

De acuerdo al cuadro N°5 la zona sur de la provincia de Santiago es la contiene mayor cantidad de comunas (9) y de acuerdo a la información que entrega el IVE (JUNAEB, 2011) la zona cuenta con un alto índice de vulnerabilidad en la provincia de Santiago durante el año 2011, llegando a un 70,31.

**Cuadro N°6.** Comunas de la zona sur de la Provincia de Santiago. (IVE, 2011)

| COMUNA              | 1ª PRIORIDAD | IVE-SINAE COMUNA 2011 |
|---------------------|--------------|-----------------------|
| EL BOSQUE           | SUR          | 68,41                 |
| LA CISTERNA         | SUR          | 64,96                 |
| LA GRANJA           | SUR          | 72,34                 |
| LA PINTANA          | SUR          | 74,51                 |
| LO ESPEJO           | SUR          | 76,22                 |
| PEDRO AGUIRRE CERDA | SUR          | 69,39                 |
| SAN JOAQUÍN         | SUR          | 73,47                 |
| SAN MIGUEL          | SUR          | 59,51                 |
| SAN RAMÓN           | SUR          | 73,99                 |

La selección de la muestra se realizó considerando las comunas de la zona sur de la Provincia de Santiago que presentaran mayor índice de vulnerabilidad, tal como se observa en el cuadro N° 6, éstas corresponden a las comunas de La Pintana, Lo Espejo, y San Ramón.

La comuna de La Pintana cuenta con 13 establecimientos de Enseñanza Básica de dependencia municipal, cuyos índices de vulnerabilidad se encuentran entre el 71,99% y un 88,86%. Mientras que la matrícula en sus establecimientos varía entre los 121 a 873 estudiantes.

En la Comuna de Lo Espejo, al igual que en la comuna anterior, se presentan 13 establecimientos de Enseñanza Básica Municipal, con índices de vulnerabilidad entre 73,18% y 89,66%. Sus matrículas se encuentran entre los 87 y los 881 estudiantes.

La última comuna considerada para este estudio es la comuna de San Ramón que cuenta con 10 establecimientos educacionales de enseñanza básica municipal cuyos índices de vulnerabilidad 2011 varían entre los 75,40% y los 91,04%, mientras que la matrícula en dichos establecimientos se encuentra entre 67 y 618 estudiantes.

El siguiente criterio utilizado para la selección de la muestra fue el número total de estudiantes matriculados en los establecimientos. Este criterio permitió seleccionar, por comuna, al establecimiento que concentrara un alto porcentaje de docentes evaluados mediante la Evaluación de Desempeño Profesional Docente.

De esta manera, y como se observa a continuación, los profesionales de la educación que forman parte de cada planta docente y que fueron evaluados son los siguientes:

**Tabla N°1.** Características de La Muestra

| <b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO</b> | <b>MATRICULA</b> | <b>N° DE DOCENTES</b> |
|-----------------------------------|------------------|-----------------------|
| <b>Escuela A de La Pintana</b>    | 873              | 30                    |
| <b>Escuela B de Lo Espejo</b>     | 881              | 38                    |
| <b>Escuela C de San Ramón</b>     | 618              | 31                    |

Para concluir este capítulo, se puede afirmar que la población y la muestra considerada en este estudio, tienen como características principales encontrarse enmarcadas dentro de las comunas más vulnerables de la provincia de Santiago y pertenecer a establecimientos educacionales de educación básica municipalizada con altos índices de vulnerabilidad social.

### **3.4 Descripción de los procedimientos de recolección de información**

El instrumento utilizado en este estudio para recoger información acerca de los criterios que predominan en los directores de 3 establecimientos vulnerables de la provincia de Santiago al momento de evaluar el desempeño de los docentes y determinar la desvinculación de su planta docente es la entrevista en profundidad semi - estructurada. Dicho instrumento se caracterizó por considerar 6 preguntas abiertas que dan cuenta de los 4 grandes ejes temáticos que guían esta investigación, desprendidos, a su vez, de los objetivos del estudio.

La entrevista en profundidad semi – estructurada permite que los entrevistados entreguen información relevante, a pesar de que no existan preguntas dirigidas hacia las temáticas que emerjan, pero dicha información permite al investigador una reflexión y una reelaboración de la teoría, permaneciendo en la continua recursividad que requiere una investigación cualitativa.

A continuación, se describe el procedimiento y las etapas involucradas en la construcción, validación y aplicación de la entrevista en profundidad y su correspondiente análisis.

### **3.4.1 Sobre los instrumentos de recogida de datos**

El instrumento construido para llevar a cabo esta investigación fue una entrevista en profundidad semi - estructurada, es decir, considera una pauta de 6 preguntas abiertas que permiten que el entrevistado se exprese con libertad, puesto que no hay respuestas delimitadas con antelación.

La intencionalidad de las preguntas que conforman la pauta es indagar en torno a los criterios complementarios a los resultados, que obtienen los profesionales de la educación en la Evaluación de Desempeño Profesional Docente, que priman en 3 directores de Escuelas Básicas de comunas altamente vulnerables para la desvinculación de profesores de sus respectivas plantas docentes. Por esta razón, el instrumento sólo fue aplicado a los directores que conforman la muestra.

A continuación se describe el procedimiento de recolección de información en relación a su diseño y aplicación.

#### **a) Entrevista en profundidad**

La elaboración de la entrevista en profundidad se genera a partir del problema de investigación, sus respectivos objetivos e interrogantes que dirigen este estudio. Para ello la primera etapa desarrollada para su construcción exige, por parte del investigador, la revisión bibliográfica de las temáticas que permitirán develar la situación actual del objeto – sujeto de estudio. Esta aproximación teórica otorga un marco referencial desde donde el investigador establece los temas centrales que formarán parte de la pauta semi – estructurada.

La siguiente etapa considerada es la validación del instrumento, este procedimiento fue llevado a cabo a través del juicio de experto, método que se detalla a continuación.

### **3.4.2 Validación del instrumento de recogida de datos**

La validación del instrumento se realizó a través del juicio de experto, puesto que es el mismo investigador quien construye la pauta para realizar las entrevistas en profundidad, no contando con instrumentos que le permitan contrastar su elaboración, de este modo se recurre a expertos en las temáticas asociadas a esta investigación, principalmente a la gestión y administración educativa. Por ello entre las características de los 3 expertos que proporcionaron la validación de los instrumentos se encuentra contar con el grado de magíster en educación.

Para llevar a cabo el juicio del experto se presentó una pauta inicial de validación del instrumento que contenía 7 preguntas, relacionadas con los ejes y objetivos específicos de la investigación. Dicho instrumento no permitía indagar en profundidad acerca de los ámbitos considerados para esta investigación. En términos generales, las preguntas se encontraban redactadas para generar respuestas dicotómicas en los entrevistados, ser demasiado amplias como, por ejemplo, al no explicitar un número específico de características a señalar, además de no considerar el proceso de implementación del proceso de Evaluación de Desempeño Profesional Docente en la Escuela, considerado fundamental por dos de los expertos.

De este modo, y acogiendo las sugerencias obtenidas de los expertos se generó una nueva versión del instrumento, que se discutió con cada uno de ellos a través de entrevistas personales, lográndose el instrumento definitivo, con mejoras sustanciales en la redacción y determinándose su estructura final en 6 preguntas abiertas que permitían al investigador, finalmente, la profundización en las temáticas atinentes al estudio.

### **3.4.3 Del proceso de aplicación del instrumento y recogida de los datos**

Obtenida la versión final del instrumento y seleccionada la muestra se procedió a contactar a los directores de los establecimientos previamente señalados. En este punto se hace necesario relevar la disposición de los directores de participar en este estudio sólo por su afán de apoyar dicha investigación.

El contacto con los directores para consensuar una fecha de entrevista se realizó mediante vía telefónica y se comprometió a través de correo electrónico, mediando la disponibilidad de tiempo de cada uno de ellos de alrededor de dos horas cronológicas cada uno, en tres días distintos por la necesidad de movilizarse a cada una de las comunas seleccionadas.

Cada entrevista realizada fue grabada, previa autorización del entrevistado, para luego realizar la transcripción de su totalidad y, posteriormente, llevar a cabo su proceso de análisis.

En cada uno de los establecimientos se comprometió con los directores, los resultados de esta investigación, con la finalidad de que puedan contar con insumos para mejorar sus propios procesos complementarios de evaluación docente.

### **3.5 Descripción de las técnicas de análisis de datos**

Debido al carácter de esta investigación, enfoque teórico – metodológico cualitativo, enmarcada dentro del tipo descriptivo y producto que su finalidad es, justamente, describir los criterios complementarios que utilizan los directores de establecimientos educacionales de Enseñanza Básica Municipal, a través de entrevistas en profundidad, se seleccionó como técnica de análisis de la información el análisis de contenido.

El Análisis de Contenido considera que todas las manifestaciones de la comunicación pueden recolectarse y analizarse respecto de su contenido manifiesto, clasificando el mensaje en categorías determinadas por el investigador (Vieytes, R., 2004).

Una vez establecida la muestra, el Análisis de Contenido, requiere que establecer las unidades de muestreo, es decir, las unidades que conforman la realidad investigada que, para el caso de este estudio, se encuentran constituidas por las entrevistas realizadas a los directores.

El siguiente paso a seguir en esta técnica de análisis es establecer las unidades de registro, las cuales se definen como los segmentos del contenido que serán ubicados en las categorías y la unidad de contexto que se establece como “la porción de la unidad de muestreo que tiene que ser examinada para poder caracterizar una unidad de registro” (Vieytes, R., 2004)

Establecidos los elementos anteriormente mencionados, se determinan las categorías donde las unidades de registro se van clasificando. Esta categorización es de elaboración propia del investigador, puesto que responde a la dirección que le otorga el problema de investigación.

Las entrevistas en profundidad realizadas, permitieron generar las siguientes categorías las que, a su vez responden a los ejes temáticos establecidos.

| <b>Categoría</b>                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>&lt;&lt;La Importancia del MBE en el IRT&gt;&gt;</b>                                            |
| <b>&lt;&lt;Fortalezas y debilidades de los docentes desde la experiencia del director &gt;&gt;</b> |
| <b>&lt;&lt;Los criterios de desvinculación docente&gt;&gt;</b>                                     |
| <b>&lt;&lt;Las fortalezas y debilidades directivas de acuerdo al MBD&gt;&gt;</b>                   |
| <b>&lt;&lt;Ventajas y Desventajas de la evaluación de desempeño docente&gt;&gt;</b>                |
| <b>&lt;&lt;Ámbitos de desempeño docente &gt;&gt;</b>                                               |

Como se señaló con anterioridad, la entrevista en profundidad permite que el entrevistado entregue información complementaria y relevante a los ejes temáticos establecidos, lo cual permite profundizar, justamente, en torno a dichos ejes, emergiendo otras categorías generadas a partir de la aplicación de la entrevista en profundidad.

Se presentan a continuación categorías emergentes a partir de las opiniones vertidas por los entrevistados.

| <b>Categorías Emergentes</b>                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>&lt;&lt;Monitoreo de la actividad docente&gt;&gt;</b>                                             |
| <b>&lt;&lt;Relación entre resultados de evaluación de los docentes y práctica educativa &gt;&gt;</b> |
| <b>&lt;&lt;Desvinculación anterior a la aplicación de la ley 20.501&gt;&gt;</b>                      |
| <b>&lt;&lt;Mejoras al proceso de evaluación de desempeño&gt;&gt;</b>                                 |

A continuación se desarrolla el capítulo IV de este estudio en donde se presentan los resultados obtenidos por el análisis de contenido en cada una de las categorías establecidas.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### 4.1 Análisis del eje temático: “Implementación de la evaluación de desempeño docente en la Escuela”

La necesidad de generar estándares en el sistema educativo que permitan contar con parámetros con los cuáles contrastar la información emanada de la actividad docente, desembocó en el establecimiento de un marco referencial que señala los ámbitos en que la labor docente debe desarrollarse, este marco es conocido con el nombre de Marco para la Buena Enseñanza (Gobierno de Chile, 2003). Este instrumento se constituye en la base de la Evaluación del Desempeño Profesional Docente y se observa explícitamente en el Informe de Referencia de Terceros, el cual debe ser completado por el director del establecimiento al que pertenece el docente evaluado.

El proceso de Evaluación de Desempeño Profesional Docente en un establecimiento, requiere que el investigador se pregunte cómo se lleva a cabo su implementación y de qué manera los directores recogen la información necesaria para completar el Informe de Referencia de Terceros y, por otra parte, cuál es la valoración que los directores hacen respecto de dicho proceso.

De acuerdo al contexto anterior, cuatro categorías permiten realizar el análisis del eje temático correspondiente, como se observa a continuación.

**Cuadro N°7.** Análisis descriptivo del Marco para la Buena Enseñanza

| Categoría<br><br><<La Importancia del MBE en el IRT>> | Elemento 1<br><<El MBE es importante/no importante en el IRT...ya que... o porque...>><br>a “ a nosotros nos preparan para hacer el informe”<br>b “los ámbitos que evaluar están claros, no hay lugar a subjetividades”<br>c “el instrumento te sirve sólo como una mínima referencia porque tú te das cuenta que el diario quehacer”<br>d “te aclara todo lo que debe tener un docente”<br>e “Es un referente”<br>f “la educación no la puede tomar con un manual de procedimiento penal y, desgraciadamente, nos hemos ido acercado a eso. Prácticamente ya salió el manual <b>de</b> , yo tengo que aplicar el primer paso, segundo paso”. |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En el cuadro precedente se observa que los directores consideran el Marco para la Buena Enseñanza como una referencia para completar el Informe de Referencia de Terceros, lo cual no valida el proceso de Evaluación de Desempeño Profesional Docente en sí mismo, debido a una serie de falencias que consideran tiene el sistema de Evaluación. De este modo, se observa a continuación que el mecanismo por el cual los directores obtienen información para completar el Informe de Referencia de Terceros es insuficiente.

**Cuadro N°8.** Análisis descriptivo de la recolección de la información.

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Categoría</b><br><br><b>&lt;&lt;Monitoreo de la actividad docente&gt;&gt;</b> | <b>Elemento 1</b><br><b>&lt;&lt;El monitoreo de la actividad docente se realiza... es... ya que...&gt;&gt;</b>                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                  | a “unas cuatro veces, porque nosotros estamos con una ATE con la que trabajamos hace unos dos años o tres, entonces nos acostumbramos a esa forma, si bien es cierto, no es de todos los días a la quinta hora tal cosa, no, pero en la medida de las posibilidades al aula, al aula, al aula” |
|                                                                                  | b “Poca, porque aquí la gente es muy difícil”                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                  | c “Grabando”                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

La manera en que los directores recaban la información que necesitan para completar el Informe de Referencia de Terceros depende exclusivamente de las características del establecimiento y de cómo los docentes se plantean frente a la evaluación, de este modo, cada director ha buscado un mecanismo distinto para asegurar la información necesaria.

Por otra parte, llama poderosamente la atención que ninguno de los directores se haya referido a otros insumos para completar la pauta, más allá de la observación directa. El Informe de Referencia de Terceros (2011) sugiere la utilización, además de la observación, de otras evidencias para completar el informe, como:

- Registros completados por el docente: anotaciones en el libro de clases, registros de notas, planificaciones, evaluaciones, informes de reuniones o citas de apoderados, etc.
- Participación del docente en instancias del establecimiento: reuniones de profesores, reuniones de apoderados, capacitaciones, talleres, actividades extraprogramáticas, etc.
- Entrevistas a otros miembros de la comunidad escolar para conocer el desempeño del docente: entrevistas a miembros del equipo de gestión, alumnos, otros docentes, etc.
- Otras evaluaciones internas o externas disponibles: reportes del equipo de gestión, evaluaciones institucionales, resultados SIMCE, etc.

El cuadro nº9 refleja la valorización que hacen los directores respecto al proceso formal de evaluación de desempeño docente que realizan a través del Informe de Referencia de Terceros.

**Cuadro N°9.** Análisis descriptivo de la valoración del proceso de evaluación.

| <b>Categoría</b><br><b>&lt;&lt;Ventajas y Desventajas de la evaluación de desempeño docente&gt;&gt;</b> | <b>Elemento 1</b><br><b>&lt;&lt;La o las ventajas(s) de la evaluación de desempeño docente es... o son... ya que...&gt;&gt;</b> | <b>Elementos 2</b><br><b>&lt;&lt;La o las desventajas(es) de la evaluación de desempeño docente es... o son... ya que...&gt;&gt;</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | 1.a                                                                                                                             | 2.a “ no recoge la realidad del hacer docente diario” (2)                                                                            |
|                                                                                                         | 1.b                                                                                                                             | 2.b “la gente se prepara para el momento” (3)                                                                                        |
|                                                                                                         | 1.c                                                                                                                             | 2.c “ no considera aspectos que son diferentes, o sea, el grado de vulnerabilidad, el índice de vulnerabilidad es vital”             |
|                                                                                                         | 1.d                                                                                                                             | 2.d “un proceso, muy, muy engorroso y a la vez breve para lo que quiere hacer”                                                       |
|                                                                                                         | 1.e                                                                                                                             | 2.e “la forma para mí está mal... insisto, tiene que ser un trabajo de todo el año”                                                  |
|                                                                                                         | 1.f                                                                                                                             | 2.f “nada, porque al profesor lo estresa, lo altera, se siente en tela de juicio y sufre desde que le entregan el                    |

|  |     |                                                                                  |
|--|-----|----------------------------------------------------------------------------------|
|  |     | portafolio, desde que sabe que tiene que evaluarse hasta que termina el proceso” |
|  | 1.g | 2.g “no puede evaluar a todos de la misma manera”                                |

En este caso, el hecho de que los directores no opinaran respecto a una temática en particular es muy decidor, ninguno de ellos considera que el proceso de Evaluación de Desempeño Profesional Docente represente una ventaja para sus establecimientos, puesto que no recoge la realidad del quehacer diario. Por esta razón, se presentan a continuación los cambios que éstos señalan para una mejora sustancial del proceso.

**Cuadro N°10.** Análisis descriptivo de los cambios al proceso de evaluación docente.

| <b>Categoría</b><br><br><b>&lt;&lt;Mejoras al proceso de evaluación de desempeño&gt;&gt;</b> | <b>Elemento 1</b><br><b>&lt;&lt;El o los cambios que realizaría al proceso de evaluación de desempeño docente es... son... ya que...&gt;&gt;</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | a “Tiene que ser un trabajo de todo el año” (3)                                                                                                  |
|                                                                                              | b “Tiene que evaluar todo”                                                                                                                       |
|                                                                                              | c “sacar esa bendita clase que no muestra nada de nada” (2)                                                                                      |

De acuerdo a lo señalado por los directores se observa la unanimidad de opinión respecto a que el proceso de evaluación de los docentes debe desarrollarse de manera anual, incluyendo otros aspectos complementarios a la pauta de referencia. De este modo, de manera general, se puede establecer que los directores consideran que la clase grabada no es representativa de ningún aspecto y que sólo tendría sentido en la medida que se establezca como un mecanismo permanente en el tiempo.

## 4.2 Análisis del eje temático: “La evaluación docente y el desempeño pedagógico”

Una de las particularidades que se presentan en este estudio tiene relación con las características que observan los directores respecto de sus docentes, cuya consideración es que los criterios utilizados para evaluar su desempeño profesional no son, necesariamente, los más relevantes desde la perspectiva de la gestión, mientras que, por otra parte, los resultados obtenidos por los docentes que forman parte de sus respectivas plantas docentes en el proceso de evaluación no siempre tienen correspondencia con lo que sucede en la práctica educativa.

**Cuadro N°11.** Análisis descriptivo de las fortalezas y debilidades docentes.

| <b>Categoría</b><br><<Fortalezas y debilidades de los docentes desde la experiencia del director >> | <b>Elemento 1</b><br><<La o las fortaleza(s) de los profesores es... o son... ya que...>>                    | <b>Elemento 2</b><br><<La o las debilidad(es) de los profesores es... o son... ya que...>> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     | 1.a “adecuarse al medio y educar en estas condiciones es su principal fortaleza”                             | 2.a “la rigurosidad, la rigurosidad en el método”                                          |
|                                                                                                     | 1.b “El uso de la tecnología aquí se ha transformado en una oportunidad para los colegas”                    | 2.b “el orden”                                                                             |
|                                                                                                     | 1.c “ Las ganas”                                                                                             | 2.c “la evaluación”                                                                        |
|                                                                                                     | 1.d que “Los colegas han ido de a poco entendiendo que el colegio tiene que ser de los mejores de la comuna” | 2.d “planificar de acuerdo a la realidad” (2)<br>2.e “la falta de tiempo”                  |

En el cuadro nº 11 es posible observar que en colegios cuyo entorno socio – económico es altamente vulnerable se reconoce la capacidad de los docentes de poder trabajar en dichos contextos, adaptándose, aprovechando las oportunidades y siendo activos en la consecución de mejoras en los procesos de enseñanza – aprendizaje que se dan al interior de sus establecimientos, sin embargo, difícilmente pueden presentarse mejoras sustantivas si los docentes no logran comprender la relevancia de que las planificaciones deben encontrarse enmarcadas a la realidad del contexto, lo cual les permitirá tomar decisiones

respecto a la búsqueda de las mejores estrategias de aprendizaje, considerando la diversidad presente en el aula, la cual debe ser acogida también en la generación de instrumentos de evaluación que midan el estado de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo a lo que se espera logren en el nivel, pero también de acuerdo a sus propias capacidades y potencialidades.

Si bien es posible observar en el recuadro nº11 que las debilidades de los docentes se relacionan con los ámbitos de la planificación y la evaluación, fundamentales para la actividad pedagógica, éstas no se condicen, necesariamente, con los resultados que los profesores obtienen en el proceso de Evaluación de Desempeño, como se observa en el cuadro nº12, a continuación.

**Cuadro Nº12.** Análisis descriptivo de la coherencia evaluación docente y desempeño en la práctica.

| <b>Categoría</b><br><br><b>&lt;&lt;Relación entre resultados de evaluación de los docentes y práctica educativa &gt;&gt;</b> | <b>Elemento 1</b><br><b>&lt;&lt;La relación entre los resultados de la evaluación docente y su desempeño en la práctica es... o no es... ya que...&gt;&gt;</b>                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                              | a “un docente que sale competente no necesariamente competente en el aula”                                                                                                           |
|                                                                                                                              | b “ha habido destacados que han sido dos educadoras de párvulos que lógicamente se nota en sus logros y resultados, hay coherencia ahí”                                              |
|                                                                                                                              | c “Hay gente que sale básica y es excelente profesor y tiene muy buenos logros”                                                                                                      |
|                                                                                                                              | d “Sí, de hecho forma parte del equipo ELE y nos colabora en los temas SEP, especialmente en el primer ciclo y la pre básica, porque ella es de pre básica. Muy destacada la Colega” |

Con respecto a esta categoría es posible señalar que no se presenta una postura única frente a los resultados de la Evaluación de Desempeño, por lo general se establece que aquellos docentes que son mal evaluados por el establecimiento logran la clasificación competente en los resultados de la evaluación.

Los directores suelen considerar que es más común que los docentes sean sobreevaluados a que haya una correspondencia entre lo que ellos observan y los resultados que obtienen los profesores.

### 4.3 Análisis del eje temático: “La evaluación de desempeño como criterio de desvinculación”

En este eje se encuentra el aspecto central de este estudio, los criterios que utilizan los directores de establecimientos vulnerables del sector municipal que como se observa en el cuadro nº13 no se relaciona necesariamente con los criterios que se consideran en los instrumentos que forman parte del proceso de Evaluación de Desempeño Profesional Docente, si no, más bien, responden a criterios de orden institucional, de compromiso con la escuela, con los estudiantes y con el equipo directivo, fuertemente enfocado en las características de responsabilidad profesional como la rigurosidad y el orden.

**Cuadro Nº13.** Análisis descriptivo de los criterios de desvinculación utilizado por los directores.

| Categoría<br><br><<Los criterios de desvinculación docente>> | Elemento 1<br><<La desvinculación/ no desvinculación de los docentes se realiza considerando...>> |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | a “la rigurosidad en el trabajo, o sea, la capacidad que él tiene para hacer un trabajo”          |
|                                                              | b “que se haya perfeccionado, que tenga interés, eso es corregible”                               |
|                                                              | c “que no falta a su trabajo”                                                                     |
|                                                              | d “al que está haciendo daño a nivel escuela”                                                     |
|                                                              | e al que va “sembrando la cizaña y que va haciendo las olitas”                                    |
|                                                              | f “que no es capaz de enfrentar su dificultad”                                                    |
|                                                              | g “que no cumple”                                                                                 |

Por otra parte, los directores no logran identificar los aspectos institucionales como los más relevantes para las decisiones de desvinculación, por el contrario, se determina fundamental el aspecto curricular que se relaciona directamente con las debilidades que ellos observan en sus docentes, como se describió en el cuadro nº11, elemento nº2. De este modo, el cuadro nº 14 refuerza las concepciones de los directores respecto al ámbito curricular como el más importante de desarrollo para los docentes.

**Cuadro N°14.** Análisis descriptivo del desempeño profesional docente más importante para los directores

| <b>Categoría</b><br><br><b>&lt;&lt;Ámbitos de desempeño docente &gt;&gt;</b> | <b>Elemento 1</b><br><b>&lt;&lt;El ámbito más importante para la actividad docente es... o son... ya que...&gt;&gt;</b>                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | a “curricular es el más importante” (2)                                                                                                                                                                |
|                                                                              | b “el giro nuestro es lo curricular y ahí está el fracaso de la educación en Chile, cuando nos fuimos por otro lado, cuando nos fuimos a ser enfermeros, asistente social, peluquero”                  |
|                                                                              | c “unos pasan para arriba, otros para abajo, institucional, administrativo, afectivo, entendiendo que si el chico necesita en un momento que prime lo afectivo, lo administrativo quedará de lado” (2) |
|                                                                              | d “Tiene que ser equitativo, lo administrativo no puede estar sobre lo pedagógico y lo pedagógico sobre administrativo”                                                                                |

Para establecer una comparación entre los procesos de desvinculación que se generan a partir del establecimiento de la ley 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación y anterior a ella los directivos describieron cuál era la situación, lo cual se observa en el cuadro n° 15.

**Cuadro N°15.** Análisis descriptivo de la coherencia evaluación docente y desempeño en la práctica.

| <b>Categoría</b><br><br><b>&lt;&lt;Desvinculación anterior a la aplicación de la ley 20.501&gt;&gt;</b> | <b>Elemento 1</b><br><b>&lt;&lt;Anterior a la aplicación de la ley 20.501 desvincular a un docente era... o no era... ya que...&gt;&gt;</b>                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | a “Totalmente imposible, porque en el sistema municipal, en todo sistema hay que indemnizar” (2)                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                         | b “Las desvinculaciones han sido de acuerdo a las normas legales, entre ellas la que se estableció en algún momento por el Estatuto Docente que dice relación que una persona que tenga más de 180 días de licencias médicas en los últimos dos años, el sostenedor podrá pedir término de contrato sin otro requisito” |

Las opiniones de los directores tienen relación con que en el sistema municipal la dificultad principal de las desvinculaciones son las indemnizaciones, puesto que no siempre las municipalidades cuentan con los fondos para los pagos correspondientes.

En este sentido, cabe señalar que dentro de las opiniones vertidas se presentó la regularidad con que los departamentos de educación utilizan como práctica el traslado de los docentes a otras escuelas de similares características, presentándose incluso la situación en que un docente a recorrido más de una vez la comuna.

Por otra parte, se presenta un descrédito de la ley en cuanto señala que el director del establecimiento puede “recomendar” al sostenedor la desvinculación de un docente, y no necesariamente la solicitud de su salida.

#### 4.4 Análisis del eje temático: “Evaluación docente y actividad directiva”

Se presenta en este apartado el análisis del último eje temático considerado en esta investigación que dice relación con las fortalezas y debilidades directivas en relación a su rol de evaluador del desempeño docente.

**Cuadro N°16.** Análisis descriptivo de las fortalezas y debilidades directivas.

| <b>Categoría</b><br><<Las fortalezas y debilidades directivas de acuerdo al MBD>> | <b>Elemento 1</b><br><<La o las fortaleza(s) como director es... o son... ya que...>>                                                              | <b>Elementos 2</b><br><<La o las debilidad(es) como director es... o son... ya que...>> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | 1.a El conocimiento de “la práctica”                                                                                                               | 2. a “estamos trabajando para el tiempo, para la tarea del momento”                     |
|                                                                                   | 1.b “la capacidad de hacer una crítica constructiva siempre”                                                                                       | 2.b “soy muy dura para hacer crítica”                                                   |
|                                                                                   | 1.c “la capacidad de ver lo bueno que tiene cada persona”                                                                                          | 2.c “soy muy exigente”                                                                  |
|                                                                                   | 1.d “que me manejo bastante bien en el asunto, es un tema que yo me preocupé mucho de estudiar, de manejar, de aplicar, no es algo que desconozca” | 2.d “no suelo andar reconociéndole a los colegas todos los días que lo hizo bien”       |
|                                                                                   | 1.e “que me gusta lo que hago”                                                                                                                     | 2.e “en materias técnicas no soy muy apegado a todos estos manuales” (2)                |
|                                                                                   | 1.f “tengo claro el norte, se cómo uno puede ir de a poco levantando un establecimiento”                                                           |                                                                                         |
|                                                                                   | 1. g “a mí no me gusta trabajar sólo, me gusta formar equipos de trabajo”                                                                          |                                                                                         |

De acuerdo a las opiniones vertidas por los directores, sus mayores fortalezas en relación a la evaluación de desempeño docente se encuentran no sólo en el aspecto teórico, por el hecho de conocer los marcos referenciales, si no, principalmente por el conocimiento y manejo que tienen de la práctica educativa, sin embargo, este conocimiento no desemboca en los docentes si no se realiza una adecuada retroalimentación a los docentes, que implica no sólo poner el énfasis en el fondo, sino también en la forma, en este sentido, los directores deben apelar a la retroalimentación de los docentes como una herramienta de motivación hacia el aprendizaje y el perfeccionamiento de sus prácticas educativas.

#### 4.5 Síntesis de los resultados de la investigación y proyecciones.

A continuación se presenta una síntesis, que facilita el análisis de la prosecución de los objetivos específicos propuestos en la tesis, Ver cuadro N° 17.

**Cuadro N° 17.** Síntesis de estructura aplicada a investigación.

| Objetivos Específicos                                                                                                                         | Ejes temáticos específicos                              | Interrogantes                                                                                                                                                                                                                    | Categorías de Análisis                                                         | Propósitos                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Describir el proceso de implementación de evaluación de desempeño docente.                                                                    | - Implementación de la evaluación de desempeño docente. | - ¿Cuáles son las fuentes de información que utilizan los directores de 3 establecimientos de enseñanza básica municipalizada de comunas altamente vulnerables, para evaluar el desempeño de los docentes de su establecimiento? | - Importancia del Informe de Referencia de Terceros.                           | Describir y analizar la importancia del Informe de Referencia de Terceros para el proceso de evaluación de desempeño.                                    |
|                                                                                                                                               |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  | - Ventajas y desventajas del proceso de evaluación de desempeño docente        | Identificar las ventajas y desventajas del proceso de evaluación de desempeño docente como indicador de la práctica profesional en los establecimientos. |
|                                                                                                                                               |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  | - Monitoreo de la actividad docente.                                           | Describir las prácticas de monitoreo de la actividad docente utilizada por los directores.                                                               |
| Caracterizar las fortalezas y debilidades de desempeño docente evaluadas a través del proceso de evaluación de desempeño profesional docente. | - La evaluación docente y el desempeño pedagógico       | - ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los docentes que observan los directores de establecimientos educacionales de enseñanza básica municipalizada, en base a la evaluación de desempeño profesional docente?           | - Fortalezas y debilidades de los docentes de acuerdo al desempeño pedagógico. | Identificar y describir las fortalezas y debilidades de los docentes de acuerdo sus resultados de evaluación.                                            |
|                                                                                                                                               |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  | - Coherencia entre resultados de evaluación docente y práctica educativa.      | Describir y analizar la relación entre los resultados de evaluación docente y la práctica educativa.                                                     |

|                                                                                                                                                                                                  |                                                               |                                                                                                                                                                              |                                               |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Develar los criterios complementarios que considera el director para determinar la desvinculación de un profesional de su planta docente, de acuerdo al porcentaje que le permite la ley 20.501. | - La evaluación de desempeño como criterio de desvinculación. | - ¿Son los resultados del proceso de evaluación docente suficientes para determinar la desvinculación de un docente de un establecimiento escolar del sector municipalizado? | - Ámbitos de desempeño docente                | Identificar y describir los ámbitos de desempeño docente más relevantes para los directores                                                        |
|                                                                                                                                                                                                  |                                                               |                                                                                                                                                                              | - Criterios de desvinculación complementarios | Caracterizar y analizar los criterios complementarios a la evaluación de desempeño docente que utilizan los directores para reforzar la selección. |
| Caracterizar las fortalezas y debilidades directivas que se relacionan con la evaluación del desempeño docente                                                                                   | - Evaluación docente y actividad directiva                    | - ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan los establecimientos de Enseñanza Básica municipalizada, en su rol de evaluadores de desempeño docente?             | - Fortalezas y debilidades directivas.        | Identificar y caracterizar las fortalezas y debilidades directivas en relación a su rol de evaluadores de desempeño docente.                       |

#### 4.5.1 Presentación de resultados por objetivos específicos

En esta sección se realiza el análisis profundo del logro de los objetivos específicos en relación a las interrogantes propuestas para cada uno de ellos, las categorías de análisis emergidas y propósitos establecidos, en concordancia con el objetivo general:

*Analizar los criterios complementarios a la Evaluación de Desempeño Profesional Docente que predominan en 3 directores de establecimientos municipales de enseñanza básica al momento de evaluar el desempeño de los docentes y determinar su desvinculación de la planta docente.*

##### Objetivos Específicos

| Objetivo N°1                                                               | Interrogante                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Describir el proceso de implementación de evaluación de desempeño docente. | ¿Cuáles son las fuentes de información que utilizan los directores de 3 establecimientos de enseñanza básica municipalizada de comunas altamente vulnerables, para evaluar el desempeño de los docentes de su establecimiento? |

El análisis de la información entregada por los directores entrevistados indica que conocen y completan el Informe de Referencia de Terceros (IRT) utilizando, para ello, el Marco para la Buena Enseñanza como referencia de lo que los docentes deben saber, saber hacer y cuán bien lo están haciendo. Complementariamente, recurren el monitoreo de la actividad docente en aula como insumo para responder a dicho instrumento.

Las respuestas de los directores observadas en las categorías de análisis para este objetivo específico, permiten determinar que, a pesar que completan el IRT consideran que es insuficiente como instrumento para llevar a cabo la evaluación de desempeño docente desde la perspectiva del director, lo cual es

concordante con que ninguno de los directores percibe como beneficioso el proceso de evaluación de desempeño profesional docente por no recoger la realidad del quehacer docente diario.

A pesar de las críticas realizadas por los directores, es preciso señalar que los directores parecen basar su propia evaluación de los docentes mediante la observación directa, sin embargo, el monitoreo que llevan a cabo parece ser exiguo producto de las dificultades que se presentan para su desarrollo como el desacuerdo de los docentes con ser monitoreados. Si utilizan otras formas de recabar evidencias no las nombran.

Lo anterior representa una disyuntiva para el investigador, puesto que la labor directiva, respecto a la responsabilidad que le recae como supervisor y evaluador del trabajo de los docentes, pareciera no realizarse de manera adecuada, lo cual impacta negativamente en la percepción que ellos tienen del proceso de evaluación de desempeño profesional docente.

La situación descrita representa a su vez una oportunidad para las proyecciones de este estudio, sugiriendo las labores directivas en relación a sus atribuciones en el ámbito pedagógico y, por ende, su rol de supervisor y evaluador del trabajo de los docentes.

| Objetivo N°2                                                                                                                                  | Interrogante                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar las fortalezas y debilidades de desempeño docente evaluadas a través del proceso de evaluación de desempeño profesional docente. | ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los docentes que observan los directores de establecimientos educacionales de enseñanza básica municipalizada, en base a la evaluación de desempeño profesional docente? |

Los directores entrevistados identifican diversas fortalezas de los docentes que trabajan en los establecimientos que gestionan, entre ellas la capacidad de enseñar en contextos altamente vulnerables.

Sin embargo, dicha característica corresponde más bien, como señala uno de los directores, a “las ganas” de los docentes, es decir, un acercamiento a la práctica pedagógica desde la perspectiva afectiva.

Lo anteriormente expuesto no permite ocultar las debilidades que se observan en los docentes (de acuerdo a la percepción de los directores) las que hacen referencia, principalmente, a responsabilidades del quehacer pedagógico desde la perspectiva del profesional de la educación como la búsqueda de metodologías adecuadas al contexto, diferentes métodos de evaluación que respondan a la diversidad de aprendizajes presentes en el aula, incluyendo las de carácter administrativo como la elaboración de planificaciones que se ajusten a la realidad.

Esto último, debe tenerse en consideración al revisar la categoría que emerge acerca de la coherencia entre los resultados de la evaluación docente y la práctica educativa que, en su generalidad, no es congruente.

Es interesante, en este punto, volver al análisis del primer objetivo específico en que el investigador se enfrenta a la opinión de los directores respecto al proceso de evaluación de desempeño profesional docente versus los procedimientos que utilizan para recabar la información que, de alguna manera, podría invalidar la crítica que realizan sobre la evaluación y sus instrumentos como deficientes. Sin embargo, los resultados obtenidos en la prosecución del segundo objetivo específico refuerza la crítica de los directores acerca del proceso de evaluación, puesto que demuestra que los resultados de dicho proceso no son, generalmente, congruentes con lo que ellos observan en el quehacer diario docente.

Este hallazgo constituye una de las más importantes proyecciones de esta investigación, el estudio de la evaluación de desempeño profesional docente como procedimiento válido y confiable.

| Objetivo N°3                                                                                                                                                                                     | Interrogante                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Develar los criterios complementarios que considera el director para determinar la desvinculación de un profesional de su planta docente, de acuerdo al porcentaje que le permite la ley 20.501. | ¿Son los resultados del proceso de evaluación docente suficientes para determinar la desvinculación de un docente de un establecimiento escolar del sector municipalizado? |

El objetivo descrito pretendía directamente revelar aquellos criterios que no se evalúan en la evaluación de desempeño, y a los que incurren los directores al momento de tomar decisiones de desvinculación en el contexto de la ley 20.501, para ello, se presentó a los directores la suposición de tener un número mayor de docentes en la condición que considera la ley para ser sugeridos al sostenedor para su desvinculación, es decir, encontrarse entre el 5% de los profesionales de la educación ubicados en las categorías insuficiente o básico.

Respecto a lo anterior, es preciso señalar que la ley no establece que sucede en los casos propuestos, es decir, que exista un número mayor de docentes que se encuentren en las mencionadas categorías, por lo que la decisión de seleccionar personal docente para su desvinculación recae, justamente, en los otros criterios que el director considere relevantes para tomar su determinación, por lo tanto, es viable afirmar que los resultados de la evaluación de desempeño profesional docente son insuficientes para determinar la disolución contractual de un pedagogo.

De acuerdo a lo anteriormente descrito fue posible identificar que los criterios complementarios utilizados por los directores para completar la evaluación de los docentes tienen relación con principios de carácter institucional, de compromiso y cumplimiento con el establecimiento, los estudiantes y con el equipo de gestión.

Se observa que los criterios mencionados poseen un fuerte componente afectivo y emocional para los directores y se asocia a las características personales de los docentes en términos de “no sembrar cizaña” o “no hacer daño”,

sólo luego de estas concepciones iniciales, los directores mencionan el aspecto curricular como un ámbito importante para la actividad docente, sin embargo, éste no se encontraría en superioridad a los aspectos administrativos y afectivos.

Los hallazgos mencionados en este aspecto permiten actualizar las investigaciones respecto al rol del director en el ámbito pedagógico y reflexionar en torno a mecanismos que les permitan enfocarse en las características propias de la labor pedagógica descritas en el Marco para la Buena Enseñanza, considerando, sin duda, las habilidades blandas de los docentes que, como consecuencia, permitirá a las escuelas progresar en sus procesos de selección.

| <b>Objetivo N°4</b>                                                                                             | <b>Interrogante</b>                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar las fortalezas y debilidades directivas que se relacionan con la evaluación del desempeño docente. | ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades directivas que se relacionan con la evaluación del desempeño docente? |

En los casos estudiados se constituye como fortaleza la experiencia de los directores, adquirida a lo largo de su carrera profesional docente, con un promedio de 20 años en cargos directivos y formación académica. Se integra, además el conocimiento que poseen acerca de sus escuelas, de los miembros de su comunidad educativa y de los procesos que en ellas se producen.

Por otra parte, los directores no identifican debilidades propias para realizar la evaluación de desempeño, específicamente en la actividad que les compete, es decir, completar el Informe de Referencia de Terceros, para ello recurren a mecanismos de apoyo como la información que les entrega la Unidad Técnico Pedagógica.

Relevante es señalar que en este punto las debilidades que determinan los directores se relacionan con sus propias habilidades blandas, es decir, en las formas de realizar las críticas a los docentes y la escasez de reforzamiento positivo.

Con respecto a lo anterior, es posible proyectar un estudio respecto a los procesos de retroalimentación que se realiza desde el Director hacia los docentes, como también la factibilidad de encontrar en los establecimientos retroalimentaciones en 360° que permitan al docente evaluar cómo el Director desempeña sus funciones.

## **CONCLUSIONES GENERALES Y REFLEXIÓN**

En los nuevos escenarios educativos del siglo XXI, en que la expansión del conocimiento, la rapidez y obsolescencia de éste, determinan una nueva misión para la educación, enseñar a aprender con autonomía e incrementar en los estudiantes la capacidad para discernir e incorporar los valores que les permitan colaborar al desarrollo y mejoramiento de la sociedad de la que van a formar parte.

Hoy, se presenta la necesidad de cambio en la forma de educar y de entregar conocimientos, es imprescindible formar personas íntegras e integradoras, capaces de construir conocimiento en base a aprendizajes significativos, desarrollando un pensamiento estratégico, un razonamiento multidimensional, resolviendo problemas específicos, cultivando y fortaleciendo el desarrollo de habilidades de pensamiento creativo y crítico que le ayuden a transformar la información en conocimiento.

En la contemporaneidad la labor docente, en la experiencia del desempeño cotidiano que nos plantea la sociedad, necesita desarrollar y potenciar estas nuevas características en los alumnos, teniendo éstos que estar más preocupados del proceso de aprendizaje, que de los resultados finales (evaluaciones), preparados para la toma de decisiones y elección de su propio camino de aprendizaje y autoaprendizaje.

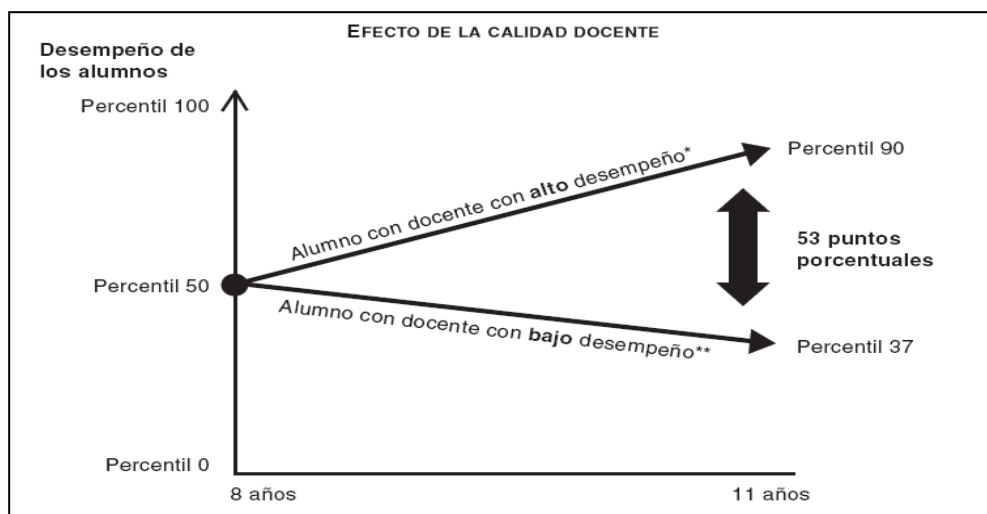
Lo anterior abre un desafío para nuestro sistema didáctico y metodológico de aula actual, que se encuentra preocupado por la adquisición y memorización de la información, junto a la reproducción de ésta, en base a patrones previamente establecidos.

El proceso didáctico y metodológico exige hoy cambiar su modalidad, en la mayoría de los establecimientos educacionales, donde el saber no tendría por qué recaer exclusivamente en el profesor, y la función del alumno no debería ser la de un mero receptor de información.

De acuerdo al tipo de sociedad que se está construyendo, es necesario adaptarse a la nueva realidad, en todo ámbito, y el educativo no debe ser la excepción. Es importante innovar en las prácticas docentes, cambia estrategias y metodologías de enseñanza para alcanzar los objetivos que se proponen en la actual reforma educacional, calidad y equidad.

Por lo anterior, es que en los últimos años la profesión docente ha tomado un cambio profundo, debido a la importancia que ha adquirido el trabajo de los profesores, tanto en las medidas gubernamentales y la investigación educacional reciente. De hecho son dos estudios que llaman la atención sobre el tema, como son la publicación del Informe McKinsey en 2007 y a nivel nacional, la investigación del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, en 2008. Ambos estudios ponen énfasis la relación directa del trabajo docente de aula y los resultados de los alumnos, siendo el estudio McKinsey, de origen Inglés, que determina que “la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes” (McKinsey & Company, 2007), y que refuerza el estudio de la Universidad de Chile la relación directa entre resultados de la evaluación docente y rendimiento de los alumnos (Bravo, D., Falck, D., González, R., Manzi, J. y Peirano, C., 2008). En el informe McKinsey se menciona una investigación en Tennessee sobre las variaciones de aprendizajes de los alumnos en relación a la calidad de sus profesores, como lo señala el siguiente esquema:

**Cuadro N°18.** Efecto de la Calidad Docente en el Desempeño de los Alumnos. (Mc Kinsey & Company, 2007)



Por todo este conjunto de reflexiones formuladas, el quehacer docente y la gestión directiva que se realice en los establecimientos educacionales son un pilar fundamental en las instituciones educativas de calidad.

Los estudios acerca de la centros educativos de calidad como, por ejemplo, las escuelas eficaces, señalan que los buenos resultados, permanentes en el tiempo, se logran cuando al interior de la escuela existe una alineación de factores que operan con eficacia, desde el nivel directivo hasta el aula (Raczynski et al, 2004), a pesar de lo anterior, los procesos de evaluación que se llevan a cabo en los establecimientos educacionales chilenos, se realizan de manera fragmentada considerando el desempeño de cada uno de los factores en su especificidad como se observa, por ejemplo, en la Evaluación del Desempeño Profesional Docente que centra la atención sólo en dicho actor, sin considerar otros elementos que afectan los procesos de enseñanza – aprendizaje al interior del aula y fuera de ella.

Por otra parte, si se considera que la labor del docente se fortalece a partir del apoyo y la retroalimentación del director (criterios considerados en el Marco para la Buena Dirección), es esperable que el director posea las competencias necesarias para realizar la evaluación de sus docentes, sin embargo, no existen instrumentos que permitan evidenciar si el director presenta o no dichas

competencias, aún cuando el mismo Marco determina además los “ámbitos de competencia en que dichos profesionales deben ser formados y sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional” (MINEDUC, 2005). En este sentido, la guía de autoevaluación del SACGE consideraba la existencia de prácticas que aseguraran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales coherentes con los objetivos institucionales y de acuerdo a ellos la evaluación de desempeño de los docentes, mientras que en el Marco para la Buena Dirección (2005) en el ámbito Gestión de Recursos no sólo se preocupa de procesos de evaluación del personal del establecimiento, sino también de motivar el desarrollo profesional y de retroalimentar el desempeño.

En la actualidad, la calidad docente es considerada como un indicador que las instituciones educativas escolares han procurado fortalecer para elevar sus resultados académicos, afluendo numerosos cursos de capacitación, diplomados y magíster en el área, lo que presenta un panorama acorde a la necesidad de fortalecer a los docentes, en la mirada de elevar sus rendimientos institucionales. Lo anterior, desarrolla la problemática de qué manera el Director está liderando este proceso de fortalecimiento docente y cómo las instituciones plantean al docente que desean y las vías de fortalecimiento de sus debilidades y fortalezas, puesto que la evaluación docente no se presenta como una acción de superación para el docente, sino más bien como una acción punitiva. Por este motivo, esta investigación consideró relevante reflexionar en torno a la relación que se establece entre un director y sus docentes a través de un instrumento de evaluación como lo es el Informe de Referencia de Terceros para la Evaluación del Desempeño Profesional Docente, acerca de su perfectibilidad y de cómo es posible que dicho instrumento permita al director reflexionar en torno a sus propias prácticas y competencias.

Otra forma de soslayar la situación anteriormente descrita es contar con un sistema de evaluación que complemente la evaluación de desempeño docente. De acuerdo al artículo 70 bis de la ley 20.501 “los sostenedores podrán crear y administrar sistemas de evaluación que complementen a los mecanismos establecidos en esta ley para los docentes que se desempeñen en funciones de docencia de aula” (2011), función que por lo general recae en directores y Jefes de Unidades Técnico – Pedagógicas y acogiendo las prácticas evaluadas en cada uno de los ámbitos del modelo SACGE que requerían de evidencias y medios de verificación, se establezca la evaluación del desempeño de los docentes como un proceso complejo y continuo.

Se espera que los resultados que emergieron de este estudio permitan mejorar las prácticas complementarias de evaluación de desempeño docente, en la medida en que los directores de establecimientos educativos no deleguen las funciones pedagógicas y administrativas que se encuentran asociados a ella y consideren el proceso de evaluación como una actividad formativa y no propiamente punitiva.

Así, es importante desarrollar un cambio de la cultura organizacional que tienda a una mayor profesionalización y aprendizaje por todos los actores sociales que participan en la escuela. Este cambio debe involucrar las valoraciones, creencias y comportamientos que influyen en las acciones significativas en las organizaciones escolares. Las valoraciones, en esta nueva cultura, deben estar en que se tenga una buena apreciación sobre el cambio y la innovación.

En esta búsqueda de la organización autorrenovante (Undurraga, G., Astudillo, O., Manterola, M. y Pereira, M., 2002) se considera importante la profesionalización docente, un docente entendido como un profesional de la educación configurado para responder a una escuela del siglo XXI que se moderniza y aprende por sí sola, que se enfoque a los aprendizajes de los alumnos, como se menciona en el Marco de la Buena Enseñanza, como también un profesional que oriente su labor con protagonismo profesional y por último, que asuma su rol y responsabilidad en la formación de personas que deben incorporarse a la sociedad del siglo XXI.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andréu, J. (s. f.). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Disponible en <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>

Ayala, P., Flores, C., Milesi, C. & Ortúzar, S. (2012). *Buscando la aguja en el pajar: proceso de Contratación de profesores en la Región Metropolitana*. Resultados preliminares. Disponible en [http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/presentaciones/dic\\_2013/presentacion\\_taller\\_cflores.pdf](http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/presentaciones/dic_2013/presentacion_taller_cflores.pdf)

Banco Mundial (2007). *El diseño institucional de un sistema efectivo de la calidad de la educación en Chile*. Disponible en <http://siteresources.worldbank.org/INTCHILEINSPANISH/Resources/EducacionChile.pdf>

Beare, H., Caldwell, B. & Millikan, R. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid. La Muralla.

Beleï, C., Pérez, L.M., Muñoz, G. & Raczynski, D. (Eds) (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Disponible en [http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)

Bravo, D., Falck, D., González, R., Manzi, J. & Peirano, C. (2008). *La relación entre la evaluación docente y el rendimiento de los alumnos: Evidencia para el caso de Chile*. Disponible en [http://www.microdatos.cl/docto\\_publicaciones/Evaluacion%20docentes\\_rendimiento%20escolar.pdf](http://www.microdatos.cl/docto_publicaciones/Evaluacion%20docentes_rendimiento%20escolar.pdf)

Carbone, R.,(Ed) (2008) Situación de liderazgo en Chile  
[http://www.oei.es/pdf2/situacion\\_liderazgo\\_educativo\\_chile.pdf](http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf)

Castillo, A. (2005) Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 34 - 51. Disponible en <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/03.html>

Fullan, M.(1999) *La escuela que queremos: los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Buenos Aires: Amorrortu

Fundación Chile (2006) *Perfiles de Competencia de Directivos, Docentes y Personal profesional de apoyo*. Gestión Escolar. Disponible en [http://www.gestionescolar.cl/images/stories/perfiles\\_competencias/Director.pdf](http://www.gestionescolar.cl/images/stories/perfiles_competencias/Director.pdf)

Green, M. (2000). Gestión Educativa Estratégica. En IIPE-BA *Desafíos de la Educación. Diez módulos destinados a los responsables de la transformación educativa II*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/Images/0015/001591/159155s.pdf>

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (1991). Aprueba Estatuto de los Profesionales de la Educación. Ley 19.070. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=60439>

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (1996). Establece Normas y Concede Aumento de Remuneraciones para personal no docente de establecimientos educacionales. Ley 19.464. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30831>

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2003). Marco para la Buena Enseñanza. Disponible en <http://www.docentemas.cl/docs/MBE2008.pdf>

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2004). Modifica el Régimen de Jornada Escolar Completa Diurna y Otros Cuerpos Legales. Ley 19.979. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=232146>

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2004). Reglamento sobre Evaluación Docente. Disponible en <http://www.docentemas.cl/docs/ReglamentoEvaluacionDocente.pdf>

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2004). Sobre Evaluación Docente. Ley 19.961. Disponible en [http://www.docentemas.cl/docs/Ley\\_19961.pdf](http://www.docentemas.cl/docs/Ley_19961.pdf)

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2005a). Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo Profesional y evaluación del Desempeño. Disponible en [http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos\\_y\\_archivos\\_SIMCE/Material\\_de\\_apoyo\\_establecimientos/diagramaciondef2005BPDF.pdf](http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos_y_archivos_SIMCE/Material_de_apoyo_establecimientos/diagramaciondef2005BPDF.pdf)

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2005b). Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Disponible en <http://www.e-historia.cl/biblioteca/Mineduc/Sentidos%20y%20Componentes%20del%20S>

[istema%20de%20Aseguramiento%20de%20la%20Calidad%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf](#)

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2006). Establece Diversos Beneficios para Profesionales de la Educación y Modifica Distintos Cuerpos Legales. Ley 20.158. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=256863>

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación (2011). Calidad y Equidad de la Educación. Ley 20.501. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=20501>

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (2011). Prioridades 2011 con IVE – SINAE oficial Básica y Media. Disponible en [http://www.junaeb.cl/prontus\\_junaeb/site/artic/20100118/pags/20100118133326.html](http://www.junaeb.cl/prontus_junaeb/site/artic/20100118/pags/20100118133326.html)

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas. Programas de Alimentación Escolar (PAE) (s.f.). Disponible en [http://www.junaeb.cl/prontus\\_junaeb/site/artic/20100129/pags/20100129183436.html](http://www.junaeb.cl/prontus_junaeb/site/artic/20100129/pags/20100129183436.html)

*Informe de Referencia de Terceros* (2011). Recuperado de <http://www.docentemas.cl/docs/2011/irt2011.pdf>

Leithwood, K. (Ed) (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: [s.n].

*Manual Proceso de autoevaluación SACGE* (2005)  
<http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Directores/14.%20si%20MIN EDUC.Manual de Proceso de Autoevaluacion Modelo de Gestion de Calidad.pdf>

Manzi, J., González, R. & Sun, Y, (Eds) (2011). *La evaluación docente en Chile*. Disponible en  
[http://www.eduglobal.cl/download/La\\_evaluacion\\_docente\\_en\\_chile.pdf](http://www.eduglobal.cl/download/La_evaluacion_docente_en_chile.pdf)

Martínez, R. (1995) *La transformación del modelo de organización y gestión educativa: el aprendizaje acumulado*. En UNESCO, *Innovaciones en la gestión educativa. Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela* (pp. 9 - 42) Santiago, Chile.

McKinsey & Company (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar su objetivo*. Disponible en  
[https://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Como\\_hicieron\\_los\\_sistemas\\_educativos.pdf](https://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Como_hicieron_los_sistemas_educativos.pdf)

Núñez, I. (2000). Lo que nos dice la historia: La evaluación de profesores en Chile. *Revista Docencia*, 10, 70 – 79.

*Principios del enfoque fenomenológico* (s.f.). Recuperado de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mce/bonilla\\_h\\_s/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/bonilla_h_s/capitulo3.pdf)

Ruedas, M., Ríos, M. & Nieves, E. (2007) Epistemología de la Investigación Cualitativa. *Artículos Arbitrados*, 46, 627 – 635.

Sander, B. (2002) Políticas públicas y Gestión Educativa en América Latina: discurso global y realidades locales. *Revista Pensamiento Educativo*. 31, 13-30.

Sepúlveda, C., Lagomarsino, M., Bahamondes, A. & Romero, J. (2006). *Estilos de Gestión y administración en educación municipalizada asociados con estrategias del CPEIP para formación continua del profesorado*. Disponible en [http://www.rmm.cl/usuarios/pponce/doc/200704241330070.ucsh\\_informe\\_final\\_nov\\_2006.pdf](http://www.rmm.cl/usuarios/pponce/doc/200704241330070.ucsh_informe_final_nov_2006.pdf)

Servat, B. (2007). Gestión participativa en la escuela y desarrollo de la sociedad. *Pensamiento Educativo*, 41 (2), 133 – 148.

Undurraga, G., Astudillo, O., Manterola, M. & Pereira, M. (2002) Desafíos de la Gestión del centro escolar: Hacia una organización autorrenovante. *Pensamiento Educativo*, 31 (2), 94 – 117.

Vieytes, Rut (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones de mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires. Editorial de las Ciencias.

Weinstein, J. (2002) Calidad y Gestión en Educación: Condiciones y desafíos. *Pensamiento Educativo*. 31, 50 – 71.

## **ANEXOS**

## TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA DIRECTORES

### Director 1

Entrevistadora: ¿Cómo evalúa a los docentes a contrata, utiliza les aplica la misma evaluación de desempeño o utiliza otra herramienta?

Directora: No, no existe para ellos y mientras no exista no puedo aplicar un instrumento para un fin, entonces, como no existe como en el caso de los a contrata quedan más, lamentablemente, al arbitrio, pero yo creo y entiendo que si somos directores hay que ser criterioso. No estamos como en la época feudal ni mucho menos, entonces más bien se refiere su continuidad, se refiere a comportamiento de tipo... a ver, disciplina laboral, aciertos en lo profesional, te fijas, o sea, su desempeño.

Entrevistadora: MBE

Directora: Me sirve mucho el MBE, porque a nosotros nos preparan para... hacer el informe también nos han capacitado, entonces... en un comienzo fue un poquito, un poquito ciego, diría yo, poco objetivo, las primeras veces, pero después sí en relación al Marco para la Buena Enseñanza y es claro, y los ámbitos que evaluar están claros, no ha lugar a subjetividades, si tú tienes dudas, para eso están los monitoreos de las clases, tienes instrumentos como para poder... pero después, el instrumento te sirve sólo como una mínima referencia porque tú te das cuenta que el diario quehacer... porque yo no voy al aula y veo cuántas veces la profesora, ponte tú, la encontré sin la planificación o cuántas veces el cierre en la clase no estuvo acorde con... no, no, no, porque tú te formas, te creas una impresión con el sólo hecho de ir a monitorear. ¿Qué es lo que hace el Marco para la Buena Enseñanza?, te aclara todo lo que debe tener un docente.

Entrevistadora: ¿Cuántas veces alcanza usted a monitorear a un docente en un año?

Directora: Al menos unas cuatro veces, porque nosotros estamos con una ATE con la que trabajamos hace unos dos años o tres, entonces nos acostumbramos a esa forma, si bien es cierto, no es todos los días a la quinta hora tal cosa, no, pero en la medida de las posibilidades al aula, al aula.

Entrevistadora: Antes de que se aplicara la evaluación de desempeño docente y no existía el Marco para la Buena Enseñanza ¿de donde extraía los criterios para poder evaluar a los docentes?

Directora: Por eso te dije, era más subjetiva, pero te da, se te afina el ojo porque, sobre todo en los colegios municipales, nosotros los directores tenemos que estar en el tema, ahí, si falta un profesor, nosotros estamos en el aula, entonces nosotros sabemos qué es lo que pasa. En los colegios municipales no hay más personal que para ejercer la docencia, entonces... obviamente hay asistentes, pero de profesionales, pero si te falta uno tú tienes que estar ahí, los consejos, qué haces, cómo interactúas con ellos, eso te afina la puntería.

Entrevistadora: En relación a los profesores que usted tiene y que ya han sido evaluados ¿cuáles han sido los resultados? Insatisfactorio, básico, competente, destacado.

Directora: Por suerte, no he tenido nunca insatisfactorio, nunca, debo tener, alrededor de unos cuatro o cinco años, hoy, tú debes ver, sólo tenemos dos destacados en la comuna, pero seguimos con competentes, de esos dos, de básica, una es profesora de este colegio, que se condice plenamente con el hacer, plenamente, plenamente. Tengo profesores en la red de maestros, pasantes, debo tener alrededor de seis pasantes, entonces, es bastante bueno. Es que yo tengo una impresión, una impresión bien personal de este tema, yo siento que está dado para que los profesores de aula logren estos bonos, estas bonificaciones, está dado, si el profesor quiere lo puede hacer, se prepara, lo logra, ahora, el tema es si tú trabajas para ese portafolio o es así para toda la vida, esa es la gran diferencia.

Entrevistadora: ¿Los profesores que han tenido desempeño básico han asistido a los PSP?

Directora: Costó al principio, costó porque como todas las cosas que se hacen donde se les dice a las personas que están invitados que no es obligación. Cuesta mucho inculcarles el cuento de la ética. Si tú evalúas a tus alumnos, yo les digo a los colegas ¿qué hace usted cuando evalúa a su alumno, si están mal? “Bueno, les hago reforzamiento”, ya profesor, usted tiene que ir a reforzamiento, es exactamente lo mismo, es lo que tiene que hacer, pero cuesta, cuesta. En la comuna de La Pintana los profesores municipales tienen un alto sentido de lo que es el gremialismo que, por mucho tiempo, jugó en contra de los planes ministeriales, respecto de la evaluación, en un principio había que negarse y había que negarse porque sí, después se fueron dando cuenta que no era así la cosa, se fueron metiendo.

Tengo profesores básicos, una 20 – 30%, y el resto competente

Entrevistadora: Son buenos resultados

Directora: Sí, pero no se condice con los resultados académicos de los niños, no se condice.

Te decía que en la comuna hubieron dos destacados, eran cuatro, dos de media y dos de básica, de los de media, eran media adultos y los de básica habían dos y una de ellas es de nuestro colegio, pero la comuna este año tuvo un gran salto en relación a los profesores competentes, se amplió la cantidad, entonces ya son menos los básicos, más los competentes.

Entrevistadora: Cómo ve usted la relación entre que un profesor sale competente con lo que pasa en la práctica.

Directora: Un docente que sale competente no necesariamente es competente en el aula, triste es como profesora, como directora decir esto, pero siento que los profesores se preparan para el portafolio y se preparan para la clase filmada y el informe de terceros es un porcentaje de la evaluación total. Lo que le falta al profesor de aula en Chile es la rigurosidad, la rigurosidad en el método, esto es así y es así porque es un trabajo científico y está probado y tiene que ser de esta manera, entonces tú no puedes en educación entrar a hacer cosas porque sí, para rellenar, improvisar, imposible. Si tú vas a un profesor con determinado contenido de especialidad esto es así y no va a cambiar, la pedagogía es tu impronta, pero el contenido no lo vas a cambiar tú y estamos siendo medidos por el logro, por contenido. Si yo me traslado a primero básico y tengo un método riguroso, cumplo al pie de la letra, los chicos tienen que estar leyendo en tal fecha, si tú no lo haces, si no eres rigurosa, ordenada, cometiste una tremenda falta que esos chicos pasan al segundo año con falencias, con vacíos que le pasan la cuenta el día de mañana, tenemos que ir al

contenido, a desarrollar habilidades a cruzar habilidades. Eso pienso que eso les falta a nuestros colegas, el orden y la rigurosidad, si yo sé que todos los días tengo que tomar a este niño y tengo que hacer de aquí para acá, hay momentos para la impronta personal, hay momentos para ese desarrollo, pero el método, la ciencia, el contenido, cómo quieras llamarlo, es así y no es de otra manera, la diferencia está en cómo tú se la entregas, pero tienes que velar por lo que le entregues lo que el niño necesita, si en tal curso, en tal asignatura este es el programa mínimo no puedes dejar de ser pasado, imposible. El tema es cuando dejamos vacíos, cuando superponemos las cosas, cuando sube el tema personal solamente, tu diferencia en el entregar la pedagogía cuando pasa por sobre la tarea, la calidad es el plan, el programa, es el currículum, de caso contrario le estás negando a los niños su posibilidad, la estás negando.

Entrevistadora: ¿Cuáles diría usted son las fortalezas de sus profesores, Las que usted ha podido observar a través del informe de referencia de terceros?

Directora: Los míos, los míos, adecuarse al medio y educar en estas condiciones es su principal fortaleza, es muy, muy difícil para nosotros educar. Nosotros no trabajamos en este sector comúnmente, nosotros trabajamos en un sector muy, muy vulnerable y es un sector violentado, diría yo, socialmente, geográficamente, materialmente, conductualmente, o sea, desde todo punto de vista es violentado, es violento y responde con violencia, son marginados, muy marginados, si tú viajas por la caletería que cruza la población, la caletería que va por el lado de la carretera de La Serena.

Entrevistadora: Una de las fortalezas de sus profesores es poder educar en el contexto

Directora: Exacto, entregar su tarea. Ahora, eso no le quita, yo como profesora antigua te digo que no le quita la obligación de cumplir con tu tarea y es ahí donde está el quiebre y es ahí donde los colegios pobres no repuntan porque es tal la dificultad con la que hacemos la tarea que muchas veces nos lleva el día y la tarea no se hace. La diferencia entre nuestros niños y los niños menos vulnerables, o con mejores condiciones socio económicas, es que ellos tuvieron la posibilidad de que se les cumplió con la tarea y los nuestros no la tuvieron porque hay miles de variables que cruzan la tarea diaria y al final, cuando perdemos el norte y no se hace la tarea marcas más las diferencias, agrandas más la brecha, porque no es, no es, y en eso estoy convencida, convencida, a punto de jubilar, no es que los niños nuestros no puedan, no es que los niños nuestros no sean capaces, para mí son igual de capaces que los otros niños, iguales, igual todos los niños son inteligentes y todos pueden, el tema es que a ellos les enseñamos y a los nuestros no alcanzamos, a los nuestros les enseñamos así (gesto con la mano de poco) y a los otros niños así (gesto con la mano de mucho).

Entrevistadora: En ese contexto, ¿hay alguna crítica que pudiera hacer al IRT o en general, al proceso de evaluación de desempeño docente?

Directora: Totalmente, a la evaluación de desempeño, total y absolutamente. Primero, desde que no marca la realidad, no recoge la realidad del hacer docente diario, no. Porque como ya te lo decía antes, desde que la gente se prepara para el momento, esa es una de las principales críticas, la otra es que no considera aspectos que son diferentes, o sea, el grado de vulnerabilidad, el índice de vulnerabilidad es vital, no puedes medir a todos igual y lo otro es que es un proceso, muy, muy engorroso y a la vez breve para lo que quiere hacer, vale decir, no puede ser que con una clase filmada, una, una vayamos a mostrarle a la profesora que no es y no es, con un informe que es...yo creo que se repiten los temas, se cruzan los temas del MBE que es bueno el marco, el ordenamiento, pero no es práctico para informarte, recuerda que te pide un análisis cualitativo, no

te pide estadística. Ahora, diferente sería, creo yo, que así de simple, no sé, si a mí me preguntan si el profesor está siempre a tiempo y en su clase, entonces preguntemos cuántas veces en el año el profesor faltó al colegio, entonces yo no podría poner que es destacado y que siempre está con sus alumnos, porque no es objetivo, pierdes el norte. Eso le encuentro al instrumento, que es poco práctico, poco veraz, yo pienso que se debería, no sé, por etapas en un determinado período se le pidiera tal o cual trabajo, menos denso, a mediados de año otro, al fin de año otro, comparémoslo con los resultados. Yo lo cambiaría total y absolutamente, desde sacar esa bendita clase que no muestra nada de nada, desde el portafolio o desde, porqué no, bueno, si se ha formado personal, se ha capacitado, hay que invertir en esto y si estamos pensando en el cambio, yo haría un monitoreo anual del profesor que se está evaluando y los resultados serían en virtud de los resultados de sus alumnos eso es lo que a mí me tiene que dar la pauta ya con el profe y que mande un informe o que haya una plataforma a donde sube el diagnóstico ya, “así recibo a los cabros, paupérrimos los niños” uno sabe “todos los papás son alcohólicos, por decirte, porque cuando queremos exagerar, exageramos, todos estos son buenos para faltar, éstos no tienen zapatos, estos otros dicen garabatos, estos otros aquello”, con todas las fronteras que tú quieras, punteadito, ya, vamos viendo, con todo esto que tran en contra ¿quién aprendió algo en el primer mes? A lo mejor ninguno. Segundo mes, monitoreo, de nuevo, plataforma, el profesor pasa el resultado, bien científico, “mira, hay diez que están repuntando” el otro mes van a ser quince, veinte, treinta, y se logró, ahora si vamos en el primero, segundo y el tercero y seguimos con los papás drogadictos, papás violentos, el papá garabatero y el niño no aprende, no aprende y no aprende, a ese profesor hay que sacarlo volando.

Entrevistadora. Suponiendo que esta ley, la 20.501 se lleve a cabo, hay un 5% de profesores que usted le puede recomendar al sostenedor desvincular, en el caso específico suyo son dos profesores, pero supongamos que hay tres o cuatro que se encuentran en la misma condición, es decir, que en tres evaluaciones seguidas salieron insuficientes o básicos. Mi pregunta es ¿qué otros criterios usted utilizaría para seleccionar a estos dos que tiene que desvincular?

Directora: Clarito, el orden, la rigurosidad en el trabajo, o sea, la capacidad que él tiene para hacer un trabajo, porque como director depende de mí, tengo que corregir. Si es una persona ordenada, rigurosa, a qué me refiero con rigurosa a que hace las cosas, hace la tarea y la hace de pé a pá, eso para mí es un profesor riguroso, entonces eso es corregible, y que se haya perfeccionado, que tenga interés, eso es corregible, eso marcaría para mí la diferencia entre los cuatro mal evaluados, porque con los cuatro mal evaluados con dos tendría que decidir con quién puedo hacer algo para corregir y yo corrijo con el que no falta a su trabajo, con el que es capaz de hacerme la tarea de principio a fin y con el que muestra interés por capacitarse, si se quiere capacitar va a entender lo que está mal, si tiene interés va a hacer la tarea de principio a fin y por ende, si va todos los días a su trabajo va a poder hacer la tarea, se va a perfeccionar y se va a corregir.

Entrevistadora: Antes de la existencia de esta ley, a pesar de que se encuentra en marcha blanca, ¿era muy difícil desvincular a un docente?

Directora: totalmente imposible, porque en el sistema municipal, bueno, en todo sistema, si tú desvinculas tienes que indemnizar, generalmente, hasta hace cinco años atrás en nuestra comuna estábamos sobredimensionados, habían más profesores que necesidades y después comenzó a bajar la matrícula, más profesores quedaron fuera, este director que tenemos ahora ha hecho un tremendo trabajo al respecto para optimizar este tema y que no hayan profesores a contrata, yo lo único que tengo son de educación física y diferencial, los profesores básicos de la escuela todos, todos titulares.

Entrevistadora: Estos profesores que usted tiene a contrata ¿en algún momento pueden pasar a planta?

Directora: Sí, sí, cuando el Ministerio llame, ojalá que tengan la suerte ellos, llamen a concurso. El tema después es que la gente que era tan buena a contrata, cuando pasan a titulares, ganan el concurso. No, si es un juego. Yo respeto muchísimo a mis colegas, pero las diferencias en lo personal son enormes, las personas. Si tuviéramos un sociólogo aquí nos diría como la seguridad laboral hace cambiar, la seguridad laboral atenta contra toda integridad.

Entrevistadora: ¿cómo se relaciona usted como directora con el IRT, cuáles son sus fortalezas o debilidades en relación al MBD?

Directora: Poco objetivo, porque te digo que es poco objetivo. En mi relación desde el punto de vista del cumplimiento lleno el informe y me detengo a pensar cómo son mis colegas, cómo lo redacto, pero yo tengo claro cómo es cada uno, tengo claro su rendimiento, pero me detengo a vaciarlo al documento, no hay mayor relación, aunque fui capacitada, pero no hay mayor interacción y los tiempos no lo permiten, o sea, llega, corresponde hacer el IRT, te lo mandan del DEM, tienes tres o cuatro días, divido cuántos por día tengo que hacer por profesor, listo, lo hago, se acabó y se fue, pero mayor elaboración, mayor preocupación, no, y creo que es el general, estamos trabajando para el tiempo, para la tarea del momento.

Entrevistadora: Esta característica que usted me comentaba, que tienen fuertemente instalada en el colegio, de acompañar a los docentes es lo que le ha permitido tener mayor información para llenar el informe, pero antes de eso, ¿usted se hubiera sentido con competencias para llenar este IRT?

Directora: tú tienes que ir a ver in situ, o sea, cómo tú te atreves a decir algo que no viste en el aula, donde estamos los profesores, donde nos mostramos, donde hacemos nuestra clase es en el aula, si tú no acompañaste, no tienes claro, no puedes pretender hacer un informe. Es verdad que hay directores que no van al aula, porque hay tanto trabajo, por ejemplo, con la SEP es como que se nos instaló otro mundo dentro del trabajo del que hacíamos y nos quita todo el tiempo, desde contabilidad hasta adquisiciones, ser capaz de manejarte entre una editorial y manejarte entre una empresa que vende patines para tus taller, es muy variable, y la contaduría que tienes que llevar, no se te puede perder ni un peso. Nosotros no compramos, nosotros compramos virtualmente, menos mal. Esta escuela tuvo el año pasado 127 millones, cristo santo, yo me imagino tratando de ir a sacar un poco, con lo pajarona que soy, me lo roban, que sé yo que cosas, muy expuesto, no.

Entrevistadora: Si no me equivoco, dentro del estatuto docente, usted puede delegar funciones administrativas y financieras, ¿eso cómo se vive en la escuela?

Directora: No tenemos personal, o sea, yo tendría que contratar, podría hacerlo con los recursos de la SEP, hay, tendríamos que contratar horas, la idea para el próximo año es ayudarme con eso, pero no, no porque son tantas las necesidades de los niños que al final ya hemos ido supliendo muchísimas, por lo tanto, de ahí que esperamos subir el puntaje un poco este año, porque antes te mencioné que no veo relación entre la evaluación del docente y los resultados que tiene, lamentablemente. Entonces después llegar, cuando me queden recursos, llegar a contratar horas de contabilidad porque es muy engorroso y si te equivocas en algo se te va todo el papeleo para atrás y pierdes tiempo, además no es una preparación que uno tenga, yo soy cien por ciento humanista.

Entrevistadora: Una última pregunta. En la pauta, en la pregunta n°7 dice “del siguiente listado...”

Directora: Para la actividad docente, curricular es el más importante. Yo les voy dar un orden, entendiendo que en la vida, estos últimos tres los dejaría todos juntos, unos pasan para arriba, otros para abajo, institucional, administrativo, afectivo, entendiendo que si el chico necesita en un momento que prime lo afectivo, lo administrativo quedará de lado, pero para mí y voy a ser consecuente con lo que te dije, lo primero, lo primero, lo primero es lo curricular, nosotros, el giro nuestro es lo curricular y ahí está el fracaso de la educación en Chile, cuando nos fuimos por otro lado, cuando nos fuimos a ser enfermeros, asistente social, peluquero, yo en 38 años en la comuna he visto de todo, fuimos dejando de lado para lo que nos preparamos, eso lo dejamos de lado e hicimos otras cosas.

Entrevistadora: ¿Hay alguna pregunta u otro tema que le hubiera gustado tocar en relación a la evaluación de desempeño docente, al IRT?

Directora: Mi tema sólo es cambiar la forma de evaluar, yo insisto que el instrumento que se utiliza, el IRT peor todavía, porque el director se encuentra súper apurado y de repente lo hace el UTP y el director lo copia o el director lo hace o se lo pasa y “toma, haz tú dos y yo hago dos” a veces te toca hacer cuatro, cinco, seis, siete, no, no, hacerlo de otra forma, la forma para mí está mal, mal que creo, insisto, tiene que ser un trabajo de todo el año, que a ti te tienen que evaluar por todo, te tienen que medir por la cantidad de niños que se te fueron del colegio, como profesor que pasó, por qué, o sea, es vital, es vital que tú digas este mes se fue tal y anotar la causa por la que se fue y el otro mes se fueron tres más y ¿la causa?, ahora, si todos decimos que de cuatro, tres se fueron por cambio de domicilio, perfecto, nada que decir, pero si los tres se fueron por cambio de establecimiento a establecimientos que están cercanos o a escuelas similares, entonces aquí está pasando algo. Es vital hacer un seguimiento de esos alumnos, hacer un seguimiento del diagnóstico, de los avances, en virtud de ese diagnóstico, ni siquiera, fíjate, yo haría, haría evaluación en virtud de lo que tienen que saber, si no lo que saben para llegar a lo que tienen que saber. Cambiar la forma, la evaluación en sí la considero pertinente, pero la forma en la que se está haciendo deja de ser objetiva, la gente está trabajando para la evaluación, los directores estamos saliendo de la tarea rápidamente y ahí, después, tienes los resultados, el tema para nada es lo que hace o no hace el docente, qué le pasa, sino qué logro tiene el niño.

Entrevistadora: Profesor que desea desvincular...

Directora: Me pasó, te cuento. Me tocó el año pasado una experiencia, dos profesores. Bajó la matrícula cuando nos vinimos para acá. Dos profesores para mi gusto maluendas, yo si tenía que elegir sola, sola, sin la evaluación, acá habían dos. El consejo compartía de manera informal, compartía que eran ellos, pues bien, fui con uno y era competente y no lo pude tocar y sigue siendo competente por resultado, pero incompetente en el aula.

Antes cuando me preguntabas si antes se podía desvincular, no, antes de la evaluación tampoco podíamos desvincular, dónde les van a pagar tremendas indemnizaciones y son fondos del estado, cuándo. O sea, el que entró a la administración pública, entró al fisco o quedó en el municipal, ahí se apernó, había que prácticamente que matar a alguien.

Cuando yo veo a los lolos gritar en la calle pedir que esto cambie me da muchísima pena porque esto está muy lejos de cambiar, muy, muy lejos de cambiar. Ahora que hay más recursos quiera dios, pero hay tantas cosas involucradas en el sistema.

Yo entiendo la educación como un director, en vez de jefe técnico, un director técnico. El Jefe técnico debería ser más secretario, un secretario que tú tengas para mover tus ideas, tus cosas, el

director de hoy es un funcionario lleno de papeleo y que te revisan esto, que te revisan lo otro, la superintendencia, esto, la de acá, la de acullá, monstruoso.

Entrevistadora: ¿Acá la alcaldía permite que los establecimientos tomen sus decisiones?

Directora: No, no, acá en estricto rigor son apegados a la ley. Yo, de lo que me puedo quejar es de una burocracia horrible, yo pedí un tema en agosto, estamos en octubre y todavía no me llega, otros meses ha sido peor, otros años, pero sí con una fortaleza, hay que luchar contra la burocracia, el gobierno lo sabe, esto pasa en todas las comunas, los municipios es como administrar un feudo, cuando pase por aquí, después a la otra oficina, a la otra, a la otra, a la otra, a la otra, pero aquí se supe aquello con lo que tú pides es lo que te entregan, lo que tú pidas, ahora sea un año o tres después, son tus recursos, tus recursos, tus recursos.

Le reconozco al alcalde su hacer, sin ser para nada de sus ideas políticas, en educación es un departamento de educación donde los trámites son burocráticos, le han puesto empeño, pero no resulta porque ahí tiene un montón de funcionarios trabajando, entonces el tema no es rápido, no es efectivo, pero por eso yo te respondo que ellos me compran lo que yo pido, porque los directores de colegio aquí jamás vamos a aceptar lo que sucede en otros lados, como que el alcalde tome todos los recursos y haga y deshaga.

Nosotros no tenemos sindicatos, nosotros somos DAEM, ellos son corporación, imagínate con todo lo que hay que hacer te tocará lidiar con un sindicato, no

## Director 2

Entrevistadora: ¿Cuántos docentes tiene?

Director: 38

Entrevistadora: De ellos ¿cuántos son de planta?

Director: 65%. Ahora, aparentemente se ve mucho, pero hay un proceso, hay varios colegas que están en proceso de jubilar, entonces, qué ha pasado, que los dineros no han salido. Hay algunos que debían irse en diciembre o en octubre, y estamos en octubre de este año y todavía los colegas no se van y están en una situación de incertidumbre que unos se tomaron licencias médicas, han arrastrado licencias médicas largas y eso ha significado tener que contratar profesores no titulares, a contrata con el fin de suplir esas situaciones. Además quedaron del año pasado unos pocos que se fueron también, ahí se ha ido contratando mientras se estabiliza para después llenar como corresponde, pero no sacamos nada con llamar a concurso por un cargo, hay que esperar que se normalice un grupo importante de colegas que se van que es, por lo menos, un 15%.

Entrevistadora: Los profesores que tiene a contrata ¿los tiene hace varios años?

Director: No, la gran mayoría son nuevos, gente joven.

Entrevistadora: los docentes que se fueron el año pasado se fueron ...

Director: Jubilados. Sucede que dentro de nuestro sistema municipal, por lo menos, en esta comuna, no se ha desvinculado gente de acuerdo a la reglamentación vigente. Simplemente, yo puedo poner, y esa es una atribución que hemos tenido siempre los directores, indudablemente si es que la atribución la da el sostenedor que es el ente municipal y que está establecido en el Estatuto Docente, mucho antes que se estableciera esta reglamentación. Se supone que uno como director debería tener, no debería, tiene hace varios años la facultad. El tema es si uno exige, si se lo dan o no se lo dan, de que tiene injerencia en la dotación docente con la que va a trabajar el año siguiente o durante el año. En muchos de los casos, en muchos municipios, el director es un ente receptor, recibe gente, le dicen este se va o se queda, pero se lo dice el sostenedor con un criterio arbitrario. Ahora, muchas veces uno pide que o pone a disposición del departamento de educación, en el caso de las corporaciones, a disposición de la corporación un funcionario que uno estima no está cumpliendo con las expectativas que el establecimiento tiene y que en otro colegio puede funcionar mucho mejor porque los parámetros que el colegio está trabajando son diferentes.

Entrevistadora: La posibilidad real de desvincular, antes del establecimiento de esta ley, ¿era posible?

Director: Yo lo vi, por la experiencia que tengo de años acá en el municipio, desde que este municipio se creó en el año 92, las desvinculaciones han sido de acuerdo a las normas legales, entiéndase entre ellas lo que se estableció en algún momento por el Estatuto Docente que dice relación con que una persona que tenga más de 180 días de licencias médicas en los últimos dos años, el sostenedor podrá pedir su término de contrato sin otro requisito que el haber faltado 180 días en forma discontinua, por supuesto, o haber reunido los últimos dos años 180 días de licencia médica. Ahora, indudablemente que ese requisito ayudó bastante al sistema, en su época, al sistema municipal, porque increíble como mucha gente se mejoró, la medicina más efectiva que yo

vi. Me tocó vivirla en forma directa porque en esos años, cuando se publicó, cuando se hizo ese cambio en el Estatuto yo trabajaba en el Departamento de Educación de aquí de la comuna, era el encargado de personal y tuve que hacer una reunión con todas aquellas personas que estaban al borde o que ya estaban ahí y decirles nada más que comentarles lo que la ley decía y de aquí en adelante si no se sanaban se iban y muchos estaban en ese borde, que faltaban 20 días, 30 días y... se mejoraron.

Entrevistadora: ¿Usted cuántos años lleva de director?

Director: En cargos directivos más de 20 años y en el establecimiento ha sido discontinuo, estuve diez, doce años, me fui cerca de doce años y volví hace dos años.

Entrevistadora: En estos dos años, les ha tocado a sus docentes aplicar evaluación de desempeño y ud ha tenido que actuar como evaluador a través del IRT. De qué manera saca los insumos para poder evaluar a sus docentes a través de este instrumento?, ¿tiene el establecimiento, además, un instrumento propio para evaluar a sus docentes?

Director: No, estamos utilizando el instrumento que nos llega oficialmente porque llega en su portafolio y, indudablemente, que nosotros a nivel de colegio tenemos nuestra acumulación de material suficiente como para tener una impresión lo más cercana a cada docente, tal vez para un director joven nuevo, pueda necesitar muchos instrumentos para llenar y pensar mucho si va a poner un sí o un no, un 10 o un 20% y también depende del criterio que uno quiera usar para evaluar. Este es un tema que pasa, donde hay seres humanos que se evalúan unos a otros, no siempre se tiene la objetividad para evaluar, tú te vas a encontrar con que muchas veces se evalúa por una cuestión visceral, me cae bien o me cae mal, si me cae mal, aunque haga una regia clase le voy a poner un más o menos, le veo un pequeño defecto y me quedo en ese pequeño defecto y le doy vuelta y vuelta y lo agrando y lo agrando, pero si uno logra equilibrar el criterio con el que lo va a hacer puede ser bastante más objetivo, incluso hemos ido implementando acá en el colegio, un sistema, que hace poco, la semana pasada estuvo aquí la provincial que nos sigue de cerca algunas cosas que hacemos y se llevó, nos pidió llevarse una muestra de esto y que dice relación con que yo ya no estoy... yo siempre he sido enemigo de ir a una sala a observar clases y eso está dentro de todas las peticiones que le hacen a los nuevos directivos y que tiene que ir el director y que tiene que ir el jefe técnico y qué tiene que estar permanentemente en la sala viendo que se cumpla esto y esto. Es súper bonito el discurso, pero no aguanta un análisis matemático, pero “cómo, estamos hablando cosas humanas y me mete las matemáticas” tengo 28 cursos en el establecimiento, que van desde las ocho y media de la mañana hasta las seis y media, un cuarto para las siete de la tarde, agrégale a eso que muchos de los que salen a las cuatro de la tarde se quedan hasta las cinco en talleres, vienen los sábados a talleres, es un colegio que tratamos que sea agradable para los chicos, tener talleres que les guste y que les interese. Hagamos el análisis matemático, tengo 28 cursos, pensemos que yo voy necesitar, si voy observar una clase, yo no puedo entrar, saludar y salir, me tengo que instalar los 90 minutos en la sala, ¿cuántos minutos necesito? si ocupo noventa en cada curso, lo multiplico por 28 ¿cuánto tiempo necesito para una vez cada dos meses visitar los cursos? ¿Quién ve la parte administrativa del colegio? ¿De quién depende la parte administrativa del colegio? Del director. ¿Quién asiste a las reuniones de directores de aquí, de allá?, ¿Quién gestiona en el colegio? ¿Quién maneja las relaciones públicas? ¿Quién atiende a los apoderados que quieren hablar con el director? Aquí no todos quieren hablar con el director porque el director no atiende apoderados así “¿Quiero hablar con el director?, ¿Para qué lo quiere? Es que mi hija del quinto tiene un problema con la niña del quinto del lado... Inspectora General” en un colegio como este uno tiene porque saber lo que pasa en el quinto, para eso están los inspectores generales, para eso están los inspectores de patio, los

inspectores de patio no atienden apoderados, los atiende la inspectora general, entonces, si tú analizas esa parte, en ese aspecto, la sugerencia o la normativa porque es casi normativa de los directores, de estos nuevos directores de excelencia que hay, es que tienen estar metido en la sala de clases. Yo entiendo eso, y es bueno, pero quién ve el resto, quién te va a atender a ti, si hago eso, yo a esta hora debería estar cabeza gacha haciendo la pega que no hice durante todo el día, porque igual hay que atender gente, hay que atender visitas, que llegó la JUNAEB, que llegó subvenciones, que llegó el inspector provincial o supervisores de la provincial que significa prácticamente una mañana completa, llegan a las nueve, nueve y cuarto y ellos revisan, conversan, piden antecedentes, cómo ha estado el proceso y eso son las dos de la tarde, las dos y media y recién se van.

E: ¿Cómo enfoca este problema de la evaluación en el aula?

D: Existe la tecnología hoy en día que nos permite hacer algunas cosas un poquito más útiles y más prácticas. Entonces, buscando con los colegas, con el equipo directivo del colegio, “vamos a hacer utopía, vamos a filmar las clases”, “le vamos a meter una cámara a la sala de clases, filmamos las clases y después la unidad técnica o yo, en algún momento, llamamos al profesor, “data, colega”, con pauta en mano de evaluación “evalúese, colega”. No tengo para que decirle “coleguita, se pasó en el tiempo” y al final el colega termina siendo más drástico de lo que podría ser uno con su quehacer y reconociendo “sí, en realidad”. El viernes hicimos una experiencia con un profesor que había sido grabado, llamamos al profesor, estaban los directivos, o sea, los supervisores de la provincial estaban muy interesados en conocer la experiencia a fondo, entonces les dijimos “pasen, busquemos un video que sea ni muy largo, ni muy corto”, y llamamos al colega, tomamos la pauta de evaluación y “ustedes hacen el análisis con el colega”, nosotros, estaba la Jefa técnica, en el caso mío estaba yo ahí “vamos a ser más espectadores” y se dieron cuenta que los profesores son súper drásticos con su trabajo, que no fue malo, pero tenía sus detalles, para él tenía sus detalles, para todos sabíamos que tenía sus detalles, que se había alargado en una parte.

El ejemplo fue muy bueno, porque estábamos hablando de perímetros, estábamos evaluando además el Programa de Apoyo Compartido, PAC. Entonces, la experiencia que estaba haciendo el colega con ese curso era a ese PAC agregarle material concreto, por ahí va la experiencia, materiales concretos. Entonces, él eligió material de Singapur que usamos nosotros y la colega eligió cubos, ¿por qué cubos? porque con cubos tú puedes construir. Entonces era la unidad de medida, hasta ahí íbamos estupendo, pero pasó cuando dijo “tiene que ser de diez por ocho el rectángulo que van a formar, el perímetro tiene que ser 10X8” agregó 9 a un lado en vez de 8, un pequeño detalle, era buenísima la idea, porque construyeron una línea, construyeron la otra, y al construirla...pero si diez no puedo agregar otra, es un tema técnico, en realidad, suelen pasar estas cosas cuando se trabaja con materiales concretos, porque si lo hago en el cuaderno me sale más fácil, pero no es concreto, pero sí es bueno que los alumnos se encuentren con estas situaciones, entonces, por ahí se alargó cinco minutos las clases, tal vez, cinco minutos más de los que debería, por otro lado también, no me acuerdo, uno que otro detallito, pero eso a qué llevó, a que al final cuando tenías que rematar, darle una finalización a la clase te encontraste con un tiempo demasiado corto, eso fue lo más complicado de la clase, pero no como para que la colega diga “pucha, no logré lo que yo quería al 100%”, pero también dio y sirvió para que nos diéramos cuenta que hay que tener ojo cuando se trabaje con ese material concreto de aclarar un poquito esa parte en el principio que no nos quedemos en la construcción, estancados en la construcción, porque no estamos evaluando la construcción, bueno, dependería de lo que estamos evaluando, si vamos a evaluar la construcción del rectángulo o vamos a evaluar lo que es el perímetro del rectángulo y que en educación suele pasarnos mucho, en arte vamos a tomar una fotografía o a

dibujar un paisaje y nos quedamos en la habilidad de dibujar y no en lo que quiere expresar el alumno, entonces, qué vamos a evaluar, la habilidad de mover la mano y hacer lindos dibujos o la habilidad de captar si le gustó, si le puso árboles, le dio fondo, no importa que sea la técnica...

E: En el caso de la grabación, ¿se le avisa al docente que va a ser grabado?

D: No, el aviso mayor es que, por ejemplo, en el segundo ciclo, desde el lunes comienzan las grabaciones.

E: ¿Esas grabaciones se hacen a lo largo del año o hay un período específico?

D: No, bueno, de acuerdo, también, no vamos a grabar en los períodos de prueba, aunque no sería malo, a ver cómo funcionan los niños en las pruebas “nos están grabando”, “Van a saber si copiamos”. Tal vez, en algún momento, cuando tengamos tiempo, revisar y mirar lo simpático que puede ser un video para conocer las pruebas.

E: ¿Es más de una vez la que se graba?

D: Piensa que partimos el año pasado, el año pasado fue experimental. Así fue como nosotros pedimos a ciertos profesores que los íbamos a grabar y después ya, cuando vimos que los resultados eran muy buenos, porque los mismos colegas se destrozaban en las observaciones.

Lo que sí mantenemos la reserva que el video, hasta que el profesor no lo vea y no se autoevalúe no lo ve absolutamente ningún otro docente, salvo, el único que puede tener acceso a él es el director o la jefa técnica.

E: ¿En algún momento se socializa el resultado?

D: Sí, se ha ido socializando, se han hecho algunas reuniones donde, con el consentimiento del profesor, se ha mostrado en la evaluación de fin de semestre de este año, mostramos algunos videos, extractos sí, porque no puedes estar en una reunión con 30 - 40 colegas, mostrando un video de una clase que, por interesante que sea, llega un momento que puede aburrir, ver cómo está enseñando los números, el valor de las monedas y de la plata, es bonito, es simpático, pero en realidad uno trata de editar un poquito y mostrar lo más significativo y fue bastante buena la experiencia.

Rompimos con un mito que era bien importante y es importante en los colegios que los profesores siempre han sentido que son amos y señores de sus salas y ellos aceptan o no aceptan que se le grabe. Igual hay un valor agregado que tiene esta grabación para el profesor, que a él cuando lo evalúan, cuando yo lo evalúo lleno una pauta que, para eso significa que lo he tenido que ir a observar no una vez, sino que tres o cuatro veces y es súper poco objetivo, porque cuando es en ese contexto el profesor se prepara un poquito más, “me están evaluando”, pero a mí me interesa la naturalidad de lo que se está haciendo, porque la clase que le vienen a grabar del Ministerio, le avisan un mes antes, le dan el tema, le dan todo y después graban eso, pero el colega no tiene, normalmente, no ha tenido nunca la cultura de la grabación, por lo tanto, hay muchas cosas, hay muchas situaciones, de muy buenos colegas, que a uno le consta que hacen muy buen trabajo, y salen ... la evaluación no refleja lo que ellos hacen verdaderamente y hay algunos otros que uno sabe y ¡oh! Y eso uno lo ve tanto en otros colegios como en este.

E: En ese sentido, podría ser como una crítica del IRT.

D: Hay muchos casos que salen competentes o súper maestros, uno no sabe si es la suerte o la mala suerte, de conocer, en mi caso, la gran mayoría de los docentes de la comuna, uno ve a los súper maestros...

E: Cómo se explica ud esos resultados.

D: Primero, los portafolios los mandan a hacer o lo hacen entre varios, antes había una cultura de que se juntaban, lo hacían entre varios, eso considero que está bien, pero hoy día ¡tiene un precio! Hay gente especializada que por internet te ofrecen un portafolio por 20 mil pesos y les queda espectacular y gente que ha estudiado, que se maneja en la parte conceptual que tienen pautas previamente armadas y por lo menos tiene asegurado en esa parte y le recomiendan cómo haga la clase y después esa clase se prepara. No sé, a mí me gustaría tener alguna estadística de las evaluaciones hechas por los directores.

E: Una directora me habló de una estadística que señala que el 80% de los directores había contestado el IRT sin entrar al aula.

D: Si no importa eso, yo puedo saber lo que está haciendo el profesor sin entrar al aula, el reflejo donde está, en el nivel curso que tiene, en el tipo de curso que tiene, cómo funcionan, cómo son sus alumnos, en el nivel formativo. Uno dice, el primero se lo entrego a la Juanita porque me entrega chiquillos en segundo así, con formación de hábitos, leen bien, se desempeñan bien, tienen un en SIMCE en 4° básico aceptable, pero no se los voy a entregar a la María Elena porque tengo vándalos en 2°, tengo la guerra de los apoderados, la discusión de esto y lo otro, y no voy al aula, o sea, si quiero no voy al aula, pero tienes claro que te va a pasar eso, entonces el profesor no puede decir “no, si yo era estupendo”, entonces, hay ciertos mitos que cada ciertas épocas están de moda en la educación hoy en día el mito dice que “el director y el Jefe Técnico, ahí, en el aula, apretando al profesor, eso hace subir los resultados, va a pasar esto, va a pasar lo otro” a algunos les resulta, tal vez, al particular le resulta, porque después de eso, si en el particular tú tienes a la mano un contrato le puedes poner término, ese profesor que sabe que si no lo hace como se lo están pidiendo a fin de año le van a decir “hasta luego” por supuesto que va a cambiar, pero si ese profesor le dan un año aquí, después dos años en este otro colegio y después, “el director se aburrió de mí y me puso a disposición del DEM y me cambiaron a otro colegio más allá, donde me dan otro curso, y mato otro curso, después me darán otro” y así, aquí hay gente que ya no hay dónde, como que se repiten la vuelta. Yo lo vi muchas veces en el Departamento de Educación, a mí me tocaba hacer los traslados.

E: Y eso se reduce sólo en que la municipalidad no tiene el dinero para desvincular a los profesores.

D: No, no puede. Si son de planta no puede.

E: Por qué no puede.

D: Bueno, en este momento sí.

E: No, pero hablando para atrás.

D: No, hablando para atrás el estatuto no te permitía hacerlo. Yo recuerdo que en un momento, el tema legal, ahora que se da esa posibilidad del 5%, pero antes no tenías ninguna posibilidad, incluso situaciones, yo recuerdo a una colega directora, que siendo una buena directora, la directora quería irse del sistema y pidió si la podían echar, o sea, aunque quisiera el empleador

echarla, no podía porque al hacer todos los decretos y las cosas, las causales no existían para que le pagaran indemnización y a la hora de poner término la contraloría iba a decir “no ha lugar” porque no hay fundamento legal, era tan simple como eso. También uno tenía ganas de desvincular, de echar, o cómo quieras decirle, es como más solemne decir “lo desvincularon”, no “lo echaron”, no “lo despidieron” lo “desvincularon”, sacar a un funcionario público, así porque sí. En todo caso el sistema como estaba, o tal como sigue estando, en alguna medida, por un lado es una fortaleza como por otro es una debilidad. Por qué fortaleza, porque en nuestros sistemas públicos, especialmente nuestro sistema municipal que tenemos en educación, tiene un manejo demasiado político, de política contingente, de politiquería que depende del alcalde de turno. Eso sería un potencial, una cosa que protege, porque si bien esas atribuciones existían, fíjate que no es la situación de esta municipalidad, pero he sabido de otras en que si los alcaldes hubieran podido hubieran sacado a todos, paradoscentes, directores, profesores y haber traído a toda la gente de su lado, lo habrían hecho con carnet. Hay municipalidades, de aquí del área sur, que uno sabe que para entrar a esa municipalidad hay que tener carnet de ese partido y ahí no interesa si es bueno, es malo o regular, ese es bueno. Entonces eso se transforma en una fortaleza para que la transparencia del sistema funcione. Es una debilidad cuando hay un funcionario que no es bueno y no hay como sacarlo porque hay funcionarios que no deberían estar en el sistema pero están, y están y sobreviven los embates de muchas leyes, porque al final logran, algunos, arrimarse a un buen árbol político y van y cuentan su versión y son escuchados.

E: ¿Cuánto le sirve el MBE para realizar la evaluación de sus docentes?

D: Es un referente. Simplemente, porque ese MBE, yo desde que estaba en la Escuela Normal me tocó escuchar la misma cosa. Me tocó estudiar en la Escuela Normal, ya en esa época, los profesores, recuerdo al profesor de didáctica, al profesor de psicología, en general, todos los profesores de los ramos profesionales, los de metodología, que se le daba mucho énfasis, nos hablaban de ciertas cosas que hoy en día se le da más importancia, se ventilan un poco más, pero uno no puede, la educación no la puede tomar con un manual de procedimiento penal y, desgraciadamente, nos hemos ido acercado a eso. Prácticamente ya salió el manual **de**, yo tengo que aplicar el primer paso, segundo paso, yo para eso no soy profesor.

E: ¿Y el MBD en relación con la Evaluación Docente?

D: También es una referencia donde me apoyo, pero no para quedarme con la biblia en la mano, porque yo veo que muchas autoridades, muchos funcionarios andan con la biblia en la mano “¿qué hizo ud en relación al punto 1 guión 1 que dice relación con la forma de enfrentar al profesor, cuando entra a la sala? ¿va a golpear la puerta o va a entrar? ¿va a saludar a los alumnos?”, o sea, eso no es educar.

E: En que categorías han quedado sus docentes en las evaluaciones de desempeño.

D: Acá, en este colegio, ha habido de todo y no se han caracterizado por tener alto nivel, y me tiene sin cuidado, porque los que yo creo, los que yo he creído en estos dos años y medio que llevo acá, es que los que no eran para estar en este establecimiento los puse a disposición.

E: ¿Puede poner a un profesor destacado a disposición?

D: Puede ser un profesor muy destacado pero si a mí como director me parece que tiene otras situaciones, otro perfil. Yo respeto mucho al buen maestro, al buen profesor, yo puedo diferir, puedo aceptar todas estas cosas, pero, normalmente, no se aplica eso que uno le dice a un niño, a un hijo “bueno, si el profesor te tiene mala, sácate puros sietes para que se pique más”, uno podría

aplicarlo aquí “si el director te tiene mala tienes que hacer la mejor clase, ser la mejor profesora, el mejor evaluado, el que cumple con todo” y que uno diga “no lo puedo agarrar por ningún lado” al final uno termina siendo amigo de él, se hace amigo a ver si le encuentra alguna cosa, pero no es así, si la vida no es así, o sea, si fuera así, rico, persigamos a todo el mundo, esa sería la fórmula, la varita mágica, pero no es así, siempre el profesor que uno pone a disposición es porque no tiene manejo de curso, no se relaciona bien con los apoderados, te hace saltar el sistema de subvenciones, las veces que tu revisas errores, errores, errores, muchas veces uno logra detectarlo y corregirlos a tiempo, pero si te descuidas y llega subvenciones, ese profesor que sabe que tiene que tener pasada la lista a las 9:30 y llega subvenciones a las 10:30 y fue a la sala y no está pasada “asistencia cero” están todos los alumnos ahí, pero no pasó lista, ¿qué le digo yo al sostenedor? él me va a decir “bueno y ud que no revisó a las 10:30 de la mañana”, entenderás tú que uno no puede estar todos los días, con 28 cursos, revisando a las 10:30 de la mañana que haya pasado lista. Uno como docente sabe que hay responsabilidades y deberes que cumplir, que como hay derechos también hay responsabilidades y en esas cosas que involucran platas, multas, porque no es lo mismo que el profesor se equivocó y puso el puntito arriba o abajo, que uno puede defender, pero que llegue el funcionario de subvenciones y te diga “director, usted no pasó lista, tiene cero” no es fácil convencerlo “pero funcionario ahí están los alumnos”, “Sí, pero el manual dice que tiene que estar a las 9:30” subvenciones aplica el manual, pero yo no puedo aplicar un manual así porque significaría que el profesor a ese curso no le dio subvenciones, por no haber pasado lista tendría que pagar él. En el particular lo podrán perdonar una vez, pero en este sistema son millones o cien, doscientos, quinientos mil pesos de una sola vez.

E: Director, ¿ha tenido docentes destacados?

D: Sí.

E: ¿Y de la red de maestros?

D: Sí, también, tenemos una profesora

E: ¿Y se condice con su práctica educativa?

D: Sí, de hecho, forma parte del equipo ELE y nos colabora en los temas SEP, especialmente, en el primer ciclo y la prebásica, porque ella es de prebásica. Muy destacada la colega.

E: Debilidades más recurrentes de los docentes.

D: Como aterrizan las planificaciones a la sala, no es una debilidad sólo de los profesores evaluados, es una debilidad en general, cómo aterrizan el papel en la sala de clases, por ahí va el tema de la grabación, porque si yo le digo “aquí tiene el calendario de cuándo va a ser grabada en aula” el profesor lo ve y dice “ah, esta semana voy a tener que preparar una clase y después hago repaso”. Lo otro es que los colegas es que tienen que convencerse de que hay que darle un tiempo importante al uso de las tecnologías, nos guste o no, el profesor de los años 70 – 80 llevaba una radio grabadora con un cassette y era top, “tecnológico el colega” ya no ya. Yo diría que la tecnología entra mucho más rápido de lo que nosotros somos capaces de actuar. Yo veo, en general, y muchas veces, tanto en las universidades o cuando uno va a una charla o institutos superiores, cuando le hacen clases a los alumnos, que ni siquiera los profesores a ese nivel saben usar bien o conocen o no se han metido en la cosa fina de lo que debería ser un Power Point y lo transforman en un libro tipo Quijote, lleno de letras, o sea, copian lo que el texto completo y original, y se van a leerlo, entonces, uno dice “a qué vengo a una charla, si lo que viene a decirme me lo podría haber mandado por mail, estoy tranquilo en mi casa y lo leo. Póngale audio, por lo

menos, se hace un youtube o con un video, le pone audio y lo distribuye y le llega a todo el mundo y se lo van a leer y uno se sienta a escuchar o va mirando y escuchando” pero he encontrado, muchas veces, he ido a las charlas a cosas que, aparentemente, son interesantes y uno se topa con eso.

Aquí, hasta el año pasado, las TIC, por ENLACES, nos mandaron un taller, por la cantidad de profesores que tenemos nos mandan una persona. Era de la Católica, una señora, y nos llega a hablar del uso de la plataforma MOODLE, yo me inscribí para que la señora viera que el director estaba en el grupo y no aguante, no aguante ver tanta ineptitud, más encima representando una institución que para mí es súper respetable y prestigiosa, pero era una cosa, a la segunda sesión entré, salí, ya después no volví más que sigan los colegas... además a eso tenía que agregarle que para mí MOODLE no era ninguna cosa que fuera nueva, lo manejaba hace varios años, incluso había hecho capacitación a profesores de colegios particulares sobre el tema. Pudiendo haber hecho un lindo trabajo con los profesores se fue por el lado difícil y los colegas, todos así, congestionados “pucha que no puedo, esto no lo sé hacer, cómo lo voy a hacer”, nerviosos, preocupados, hasta que en una reunión de profesores, los días jueves que nosotros hacemos, les dije que no se preocuparan, que si tenían alguna consulta que hacer, la hicieran no más con la profesora, al final, a la profesora, con las consultas no le gustó mucho, anduvo enojándose, pero alguien tiene que decirlo. Pero se da eso. Nosotros como colegio hemos tratado de poner al servicio de los profesores toda la tecnología de punta, de punta para nosotros, porque si uno habla de punta, de punta, es difícil, no porque sea inalcanzable, sino porque no se va a utilizar en un momento determinado, pero hemos logrado tener en las 23 salas del colegio equipados con data, con dos parlantes y con una instalación hecha, no a lo maestro chasquilla, sino por una empresa externa y dotar a cada profesor de un netbook para que vaya transformando su libro de clases, su planificador ahí, que planifique ahí, que baje ahí material, se conecte a internet en otro momento. Pero, por otro lado, se polariza, andan preocupados “oiga, sabe, no me funciona el audio del data” que “se cortó la luz, cómo se puede haber cortado la luz, justo cuando estaba haciendo mi clase”, se cortó una vez la luz y decían “ve, las tecnologías no sirven”, “bueno, ¿y dónde está la formación creativa que tiene ud, colega? Defínase”, “no, no me venga con eso”, porque de alguna manera hay que justificar, “si no hubiera estado con la tecnología no me hubiera pasado nada”. El uso de la tecnología aquí se ha transformado en una oportunidad para los colegas, no solamente el uso del data, de los proyectores, sino también las pizarras interactivas, que cada profesor que quiere utilizar pizarra interactiva es cosa que la pida en la biblioteca, son unas móviles, ahora no tienen que andar cambiando a los niños de sala, algunos todavía piensan que la otra pizarra es mejor, no, tenemos aquí creo en los kínder tenemos un par de pizarras permanentes, también las pueden usar, pero también hemos incursionado con los profesores en algunas innovaciones que han hecho un poco de historia en el colegio como es algo, pareciera ser que no tiene nada de novedoso, pero para los colegios municipales, yo diría que, en la gran mayoría no se hace o se disfraza, y que tiene que ver con las lecturas obligatorias que tienen que hacer los alumnos, nosotros establecimos este año en forma definitiva que de 1° a 4° se tiene que leer un libro mensual y de 5° a 8° dos libros mensuales, me querían matar, pero sabes tú lo que a mí me causó mucha sorpresa, no pensé nunca que me iba a encontrar con una resistencia de parte de algunos profesores, que fueron el mínimo, yo creo que otros, simplemente por ética profesional no lo plantearon, otros que no tienen tanta lo plantearon “ah, ¿y vamos a tener que leer dos libros al mes nosotros?” ese era el peor obstáculo para que los alumnos leyeran, porque la cosa no es solamente leer, hay que controlar y para controlar y para elaborar un instrumento de evaluación en relación al libro me tengo que leer el libro y como salimos un poco del closet de los libros porque siempre, antiguamente, eran los mismos de siempre y no pidamos otros “si no lo he leído, y ahora voy a tener que leerlos” los cambiamos todos, pedimos todos estos libros modernos que suelen

leer los ABC1 de la sociedad, porque si uno tiene un niño en un colegio de Pedro de Valdivia para arriba no le piden el Sub Terra ni el Sub Sole, títulos nuevos nacionales o extranjeros con otra dinámica, otra motivación que son hasta más entretenidos para los chiquillos, están hecho como para la juventud de hoy. Y ese fue el principal obstáculo con que nos encontramos tanto el año pasado como este donde no todos, grupos reducidos, pusieron énfasis en eso. Porque a mí me pasó que, ahora, al volver a administrar colegios directamente, estos dos últimos años, uno se va metiendo de a poco porque hay cosas que pierde de vista cuando uno deja una actividad, la ve desde lejos y piensa y cuando uno pregunta en un colegio municipal que vayas, básico, ¿cuántos libros leen los chicos? “no, uno mensual”, te llevan a la unidad técnica y te muestran “mira, aquí está el calendario de libros y aquí el calendario de controles” ¿evalúan? vas a saber al tiro cómo anda el colegio, como te puedes encontrar con que sí y le piden al alumno que tiene que comprar el libro, y te encuentras con que el apoderado a veces, que el apoderado que le interesa su hijo le compra el libro y en ese libro vienen 10 cuentos y todo lo que se lee de ese libro son ocho hojitas del cuento del medio, del primero, del final, y después dicen “se leyó el libro tanto”, es una realidad, si uno lo investiga con cierta suspicacia se encuentra con que esto está así y debería estar acá y ¿por qué están tan mal los colegios municipales? “no es qué...” y te empiezan con otras cosas. No se puede decir que los colegios municipales ganamos menos, en relación a colegios particulares subvencionados, digamos de nuestro mismo nivel, no es así, la gente piensa, siempre se piensa que ganamos menos, pero no es así nosotros ganamos más que los otros y a eso le agregamos que ya nuestros apoderados no tienen que comprar los libros, porque igual, cuando pensamos esto dijimos “eso significa que los apoderados van a tener que comprar los libros, que la situación”, muy sencillo, hay dineros de la SEP, invertimos una cantidad de millones que fuera necesario y compramos 40 libros de uno, 40 de otro y 40 de otro y la biblioteca pasó de ser un templo poco visitado, un templo donde pocos entraban a un templo que ahora tiene movimiento sobre mil libros mensuales, yo te puedo mostrar los informes que me entrega mensualmente la señora de la biblioteca, porque yo mensualmente le pido una estadística por razones de que tengo que hacer rendiciones de los dineros y septiembre que estuvo bajo fueron 980 libros, pero septiembre tuvo una semana menos.

E: Fortalezas de los docentes.

D: Los colegas que han ido de a poco entendiendo que el colegio tiene que ser de los mejores de la comuna, se le da un prestigio, hay una imagen, no la hemos logrado conciliar estos últimos años con los rendimientos que nosotros quisiéramos, pero es muy importante el sentirse trabajando en un colegio que está jugando a ganador. El colega sabe que no es lo mismo trabajar aquí que trabajar en la 586 y que también es municipal y que el profesor gana lo mismo que lo que gana el de acá. El colega que ya conoce, que ya se ubica, si salió de este colegio por algún motivo, es porque alguna complicación tuvo.

E: En relación a ud, cuál diría que son sus fortalezas y debilidades como evaluador.

D: Quizás que soy muy exigente, no suelo andar reconociéndole a los colegas todos los días que lo hizo bien, pienso que hay un momento en que hay que reconocer, pero también hay que saber que no estamos aquí trabajando con un delantal como las damas de rojo o de calipso que andan en los hospitales sin ningún intercambio económico, trabajando nada más que por su entrega, somos profesionales y recibimos una formación y por lo que hacemos nos entregan una remuneración, buena mala, pero la aceptamos, por lo tanto, uno siempre pide más. Esas podrían ser mis debilidades. Podría ser otra debilidad que en materias técnicas no soy muy apegado a todos estos manuales, no soy tan apegado a los manuales de buenos desempeños, de buenos evaluadores, de buenos estos, de buenos los otros, sino que sólo los tomo como referencia.

E: Fortalezas

D: Yo creo que la mayor es que me gusta lo que hago, me gusta y creo en lo que hago, un poco eso, pero yo diría que a eso hay que agregarle que tengo claro el norte, se cómo uno puede ir de a poco levantando un establecimiento, los establecimientos no son como un centro comercial que si lo pongo bonito, le pongo plazas, le pongo de todo, al día siguiente voy a llenarlo y todos quieren estar ahí, los establecimientos, normalmente, necesitan tener un prestigio, tener un nombre y hacerle honor a su nombre.

Otra fortaleza es que a mí no me gusta trabajar sólo, me gusta formar equipos de trabajo. Un director no tiene por qué estar en todo, tiene que estar informado de todo, pero tiene que creer en su equipo de gestión, si el director no está en la escuela tiene que funcionar igual, la inspectora general tiene sus atribuciones, la jefa técnica tiene sus atribuciones y que el director pueda andar por ahí, normalmente, me verán por allá en el patio, en el comedor, en informática, en el laboratorio de inglés, recorriendo el colegio. Para mí eso es una fortaleza importante formar un equipo de trabajo y creer en él.

E: Caso hipotético de acuerdo a la cantidad de docentes que ud tiene, el 5% correspondería que ud pudiera desvincular a dos docentes.

D: Es que creo tan poco en el sistema de evaluación que si yo no estoy convencido realmente de lo que dice, sería un error de mi parte ir contra de mis principios.

E: Supongamos que fuera obligatorio. Ud tiene tres profesores en la misma situación. A qué otros criterios recurre para seleccionarlos.

D: He estado trabajando con algunos criterios paralelos de acuerdo a la pauta que nosotros tenemos que está hecha con los mismos criterios, que son objetivos porque los evaluamos en varias clases.

E: Y si le digo que en los cuatro ámbitos que lo puede evaluar son lo curricular, lo administrativo, lo institucional y lo afectivo, cuál de esos criterios primarían para ud.

D: Tiene que ser equitativo, lo administrativo no puede estar sobre lo pedagógico y lo pedagógico sobre administrativo, y en lo afectivo... quizás yo soy poco afectivo, yo siempre le digo a los colegas "miren, aunque si mi abuelita no cumplió, le voy a decir no cumpla, si mi abuelita no cumplió mala suerte, si faltó...". Tengo algo que quizás es negativo para los colegas, no es bien mirado, si el colega faltó y no tiene permiso administrativo le descuento, la ley me faculta, pero no es lo común que se da en nuestro sistema municipal, faltó y al otro día pidió el permiso administrativo y se lo dan, pueden faltar dos días y se los dan igual, se fueron de paro y no les mandan los descuentos, pero este director, se van de paro y les manda el descuento y a fin de mes llegan "hay cincuenta mil pesos menos", "bueno y que quiere si no vino un día de paro", "pero cómo en los otros colegios...", "mientras no sea el mío yo descuento" porque por ahí ha muerto la educación municipal, entonces yo no puedo tener un doble discurso que hay que mejorar la educación municipal y por otra el colegio parado, como hay directores que avivan la cueca que se vayan a paro, no importan los chiquillos, se vayan para la casa, no nos interesan los chiquillos, aquí nuestro cliente, nuestro punto principal es el alumno y lo que hacemos lo hacemos por ellos, yo no lo hago por mí, si yo a mis años no espero que me vaya a llegar una medalla de plata o que el alcalde me vaya a decir "qué bueno que usted descontó" no.

E: Cuál sería para usted un instrumento ideal o que elementos agregaría para que esta fuera más real.

D: Un poco lo que hemos conversado, no lo digo de la boca para fuera, sino que lo estoy practicando, es buscar alternativas que permitan una evaluación más permanente y que además nos sirviera para ir formando a ese profesor, dándole oportunidades a ese profesor y no ir haciéndolo de forma punitiva, no saco nada llegar a fin de año con una grabación , cuando se hace la evaluación y a fin de año decir “usted, para afuera” porque no lo estoy enfrentando, porque ese profesor no ve su grabación, porque puede que él en su subconsciente sienta que no le fue bien, pero él no se sienta después a analizarla, entonces si el colega no se ve cómo después me vas a hacer caso si te digo esto no lo hiciste bien. Hay tantas cosas que se escriben en los libros para darte receta, pero cuándo le mostramos al colega cómo puede ser, cómo debe ser. Hay tanta gente que habla en nombre de la educación y en la práctica...

### Director 3

Directora San Ramón

Entrevistadora: ¿Qué le parece a usted la pauta de evaluación de desempeño docente que se aplica a nivel nacional? Que tiene relación con la posibilidad que usted tiene de poder desvincular a los docentes.

Directora: primero que nada, la posibilidad de poder desvincular no se da hasta que no se apliquen los concursos de alta dirección. La pauta en sí, tú evalúas y entregas eso y todo sigue igual aquí. Hay gente aquí que es muy profesional, es muy dedicada, muy comprometida, pero también tenemos los gana pan y los vamos a seguir teniendo porque en la medida que no haya recursos como para despedir, indemnizar a esa gente, va haciendo daño porque tú reclamas, te la sacan, pero te la llevan a otra escuela, entonces, cuál es la solución. Hecho que ya pasó, había una profesora que fue trasladada, la trasladaron a una escuela de la misma comuna porque nunca hay recursos para la indemnización, el despido de la gente. Ahora, de verdad, con una mano en el corazón y amando mi carrera, porque yo amo profundamente lo que hago, yo siento que hay mucha gente que está haciendo daño, mucha gente que hace daño en las escuelas y daña a los niños y daña al sistema y todo lo positivo que pueda lograrse y todo lo que pueda y en vez de florecer se va. Entonces de 100 podemos llegar a 60 y a lo mejor un poco más.

Entrevistadora: En el marco de la ley de la Equidad e Igualdad de Oportunidades (20.501) señala que desde el 2011, el director está en condiciones de presentarle un 5% de su profesorado al sostenedor y de acuerdo a la evaluación docente, poder desvincularlos.

Directora: No, no pasa eso. Aquí no pasa. Como te dije, aquí lo que pasa es eso. Toman un profesor de aquí que tú sabes que te tiene hasta aquí, que ya tú sabes, por ejemplo, nosotros estamos en una situación con una persona que realmente, tenemos un primero, un curso determinado que es no lector, nada, entonces no ha habido avances en todo el año y ha pasado en otros cursos con la misma persona, entonces, pero qué pasa, uno va, lo cambian de aquí y lo ponen allá.

Entrevistadora: En relación a la evaluación de desempeño docente, sus profesores ¿ya están todos evaluados?

Directora: Todos evaluados, sí.

Entrevistadora: Y ¿el porcentaje o cómo han sido categorizados?

Directora: La gran mayoría está en competente.

Entrevistadora: ¿eso se condice con su labor?

Directora: por ejemplo, aquí ha habido destacados que han sido dos educadoras de párvulos que lógicamente se nota en sus logros y sus resultados, hay coherencia ahí. Pero, fíjate que yo no estoy de acuerdo con esa famosa evaluación docente porque hay gente que sale básica y es excelente profesor y tiene muy buenos logros y lo hace súper bien, muy bien, y un portafolio la encasilla en algo que no le corresponde, entonces creo que está muy mal planteada la evaluación. Ahora, yo la veo tan poco real, tan poco objetiva, porque a ti te piden tu autoevaluación, obviamente uno no se va a evaluar mal y también piden la evaluación de terceros y si de tercero ¿te toca un desquiciado de jefe? Incide poco, tiene poco porcentaje en valor, pero incide, ¡claro!

Porque uno se encuentra con todo tipo de gente, entonces a la larga tú puedes causar un tremendo daño con un mal informe.

Entrevistadora: ¿Usted ha pensado de qué manera se podría mejorar o modificar esta evaluación de desempeño docente?

Directora: yo creo que este instrumento no sirve, yo pienso que nosotros tendríamos que, esto tan generalizado, yo, para mi gusto tendría que verse el trabajo del profesor en el aula, en el aula, pero no la filmación ni, ni esas cosas así con tanta parafernalia, porque eso no es lo real, si a ti te van a evaluar, a mí me van a evaluar, yo me preparo, si yo hago monitos y todo el cuento, más de lo que se hace en forma habitual, uno alecciona a los niños, pero eso no es real. En cambio, si uno va al aula, te dan una pauta, una lista de cotejo, uno mismo va haciendo, es lo que se hace al día -día, eso es lo que hay que medir, eso es lo que hay que evaluar.

Entrevistadora: ¿Usted como directora tiene presencia en el aula?

Directora: En esta escuela poca, porque aquí la gente es muy difícil, pero sí he logrado bastante más que antes, el problema es que a mí me impusieron aquí, yo soy un implante. Ha sido bastante complejo para mí, pero sí, en realidad, a veces uno se da una vuelta, camina, se detiene y te basta para saber que sí hay gente que goza haciendo su clase.

Entrevistadora: ¿Tiene Jefe de UTP?

Directora: Sí

Entrevistadora: ¿Tiene la posibilidad de entrar al aula?

Directora: Sí

Entrevistadora: Entonces cuando a usted le llega el IRT de dónde saca los insumos para poder responder.

Directora: A ver, no, es que, por ejemplo, ahora, en la prebásica yo no tengo problema en entrar porque sólo se están evaluando las tres educadoras, ahí no tengo problema, yo llego y entro. Y cuando ha sido en básica, ahí tengo que entrar sí o sí.

Entrevistadora: Más o menos ¿cuántas veces logra entrar?

Directora: No ahí, las veces que yo estime conveniente.

Entrevistadora: ¿Es un sistema que está instalado de evaluación?

Directora: No, no, en esa parte son muy quisquillosos los profesores, hay una idiosincrasia realmente compleja, son prácticas que están recién instalándose.

Entrevistadora: Este establecimiento cuántos años tiene

Directora: 35 y tengo profesores que llevan los 35 años en el establecimiento. Hay mucha gente que se empoderó.

Entrevistadora: ¿Qué otros instrumentos, herramientas, utiliza para completar el informe de terceros?

Directora: Mira, aquí más que nada, es la observación, las entrevistas, conversaciones, las intervenciones en los consejos de profesores, la jornada, nosotros tenemos todas las semanas la jornada de reflexión técnica, ahí tu vas viendo quien está todo el rato así o los que dan ideas y “hagamos esto, busquemos estrategias, hagamos de esta otra manera” o sea, hay hartas formas distintas.

Entrevistadora: ¿Usted maneja el MBE y el MBD?

Directora: Por cierto

Entrevistadora: ¿Hay alguna relación entre estos instrumentos y el IRT?

Directora: A ver, yo siempre me baso en el MBE, siempre, lo tengo a manito. Entonces, basándome en eso, yo trato de ser lo más consciente posible, cosa de ser bien, así lo más objetiva, lo más veraz, en todo lo que es, porque es muy doloroso cuando una persona le ha puesto tanto color y se ha dedicado y ha trabajado y por alguna razón como, por ejemplo, que se cortó en la filmación y sale básica. Ahora, hay una, los evaluadores que tienen son colegas de, generalmente, de la misma comuna y los profesores tendemos a ser poco objetivos y bien poco criteriosos a veces.

Entrevistadora: Esa figura del evaluar par ¿cómo la ve usted?

Directora: Si el evaluador par fuera una persona objetiva, criteriosa, respetuosa y comprensiva, que entendiera la intención de tu propuesta, yo creo que estaría bastante bien, pero uno se ha encontrado con personas que académicamente ni siquiera están bien preparados, entonces no sé hasta qué punto será tan valedero eso. Es un tema muy complejo, porque si yo soy tu comadre y te voy a evaluar, pucha, yo no te voy a perjudicar, pero si hemos tenido un entrampamiento por ahí y, a lo mejor, hemos cruzado un par de palabras, estas corriendo el riesgo de que la imagen que tenga la evidencia ahí... porque también en el CPEIP hay errores, que yo pueda corregir el error, no lo hago porque no me da la gana no más.

Entrevistadora: ¿Los profesores que ud ha tenido clasificados como insatisfactorios o básicos han recurrido a PSP?

Directora: No he tenido nunca profesores clasificados en insatisfactorio. Los competentes... A ver, yo quiero ser muy honesta, aquí el tema de los PSP han sido un fiasco, yo no sé dónde han contratado personas que saben menos que cualquier docente, entonces la gente terminó por no ir porque no es ninguna ayuda, una que te quita el tiempo, porque está fuera de horario y no hay nada, porque aquí lo que la gente necesita son cosas concretas, por ejemplo, a la ATE se le pide que “hagamos instrumentos de evaluación, construyámoslo, veamos qué contenido hacer, qué objetivo me planteo, qué ítemes puedo presentar, para que a mis niños les vaya mejor” eso es lo que necesitamos aquí los profes que sea algo concreto, no que te vengan con la teoría de no sé qué cuantito, que el de acá, que el de más allá, no, concreticemos, porque nosotros estamos en la realidad, esta es nuestra realidad, estas son nuestras falencias y nuestras falencias van a ser siempre los instrumentos de evaluación, como construyo un buen instrumento de evaluación para que mis chiquillos entiendan lo que yo quiero que ellos me respondan.

Entrevistadora: ¿Usted cómo directora puede establecer con que ATE quiere trabajar?

Directora: No, esto es a nivel comunal. Hubo una licitación y se ganó con la ATE que estamos. Yo no estoy disconforme, pero nunca hemos logrado, por ejemplo, lo que los colegas siempre han reclamado es “hagamos instrumentos de evaluación”, hacer la bajada.

Entrevistadora: ¿Es la misma ATE la que se encarga de los PSP?

Directora: No. La vez anterior contrataron, no sé, a alguien externo, pero no la ATE

Entrevistadora: Los profesores que han tenido PSP cuando se han vuelto a evaluar ¿han sido los resultados mejores?

Directora: Es que no ha correspondido todavía, les corresponde el próximo año. Pero hay mucha mejora aquí gracias a los talleres nuestros, en lo que hacemos nosotros de forma interna. Bueno, a ver, hay aquí una cultura muy difícil en esta escuela, pero si se está viendo ya una apertura, entonces vamos trabajando, “yo lo hice así” y “veámoslo de esta manera”. En la revisión misma con el Jefe técnico, también ha mejorado bastante y, en realidad, porque afuera no hemos logrado mucho, hemos logrado hartos documentos, hartos papelito, pero en lo práctico, poquito.

Entrevistadora: ¿Cuál diría usted son las debilidades que más muestran sus docentes en el IRT?

Directora: Yo creo que es justamente lo que estamos conversando, es la evaluación, la evaluación es. Aquí, yo, siempre conversamos y yo no puedo todavía llegar al punto de que no podemos evaluar con el mismo porcentaje todas las preguntas, porque si tenemos preguntas de nivel inicial no podemos darle el mismo valor que a una pregunta de nivel avanzado, entonces, esa diferencia no se hace, se evalúa como si fuera horizontal y no es así, no es parejo el cuento, el asunto tiene distintas categorías y de acuerdo a eso es el porcentaje que hay que entregarle para que una evaluación sea más veraz.

Entrevistadora: alguna otra debilidad que usted haya observado a través del IRT

Directora: Yo creo que aquí lo que falta, por ejemplo, es planificar de acuerdo a la realidad, planificar y la triangulación, porque ahí fallamos, porque no hay triangulación, porque no se hacía nunca, porque teníamos una planificación y las clases planitas, entonces yo voy aquí y aquí, pasado, pero la triangulación y midiendo en forma constante el logro, el objetivo, haciéndose la retroalimentación, que siempre falta, porque el profesor tiende a partir como caballo de carrera y terminó allá, llegó allá y “pasé todos los contenidos” y listo, pero ¿y los vacíos que nos fueron quedando por el camino? Entonces, eso yo siento que es una tremenda debilidad, que vayan haciendo la triangulación cosa de que vean cuaderno, planificación, libro, “estoy bien, estoy en coherencia, estoy en concordancia, entonces, sigo avanzando”, pero eso falta.

Entrevistadora: Por el contrario, las fortalezas que usted observa en sus profesores

Directora: Las ganas. En lo otro que hay una tremenda debilidad aquí es la falta de tiempo, el tiempo, porque aquí estamos uno a uno, por lo tanto, para las actividades no lectivas los colegas no tienen, no hay, y si tienen un par de horas, por ejemplo, falta uno, hay que ir a cubrirlo porque no tenemos quien lo haga, pero la falta de tiempo, el respetar el período no lectivo que debe tener cada profesor, eso a nosotros nos falta, pero eso no pasa por uno, pasa por que así están establecidas las cosas en la comuna.

Y fortaleza como te digo, las ganas, aquí la gente busca material, baja de internet, ocupa mucho internet en la búsqueda con otros colegios, en eso hay, siempre están buscando como mejorar, estoy hablando de la gran mayoría, tu sabes que la minoría siempre va a existir.

Entrevistadora: La voy a poner en una situación hipotética. De acuerdo al 5% que establece la ley a ud le correspondería poder desvincular a dos profesores. Supongamos que tiene tres profesores en las mismas condiciones, es decir, han salido evaluados básicos en las últimas tres evaluaciones. Qué criterios utilizaría para poder seleccionar a los docentes que se tienen que ir.

Directora: Yo te vuelvo a insistir que no necesariamente un profesor que sale básico es un mal profesor. Entonces, no es un mal profesor, es un profesor que no enfrentó bien, que no desarrolló bien una pauta. Yo creo que más que tomarlo por esa parte, que hay que eliminar al básico, yo pienso habría que sacar al que está haciendo daño a nivel escuela, al que causa daño, a ese que por debajito va sembrando la cizaña y que va haciendo las olitas y que no es capaz de enfrentar su dificultad porque tampoco fue capaz de enfrentar y decirte “mire, usted está equivocada” o qué sé yo, decirte las cosas como corresponden, más que al básico, haría eso. Ahora, si tuviese que ser el básico, tendría yo que, realmente, hacer un análisis muy criterioso de la labor que desempeña frente a los niños y si tuviese que tomar esa decisión en este minuto, yo tengo a la persona definida, tengo clarito quien sería.

Entrevistadora: Cómo se relaciona ud con el MBD como directora en relación a su figura como evaluadora.

Directora: Yo trato, nunca he sido apegada a lo que el libro me dice, de partida. Yo siento que en ese sentido la teoría dice mucho, pero uno tiene que ajustarse a lo que es la práctica y la verdad es que mi relación... a mí me ha servido mucho el MBD, qué quieres que te diga, sin seguirlo al pie de la letra, sin necesitar estar consultándolo a cada rato, yo pienso que me ha dado el equilibrio, la posibilidad, la capacidad de hacer una crítica constructiva siempre, la capacidad de ver lo bueno que tiene cada persona, no quedarme en que “pucha, qué penca, qué malo” no, todos tenemos cosas negativas, pero también tenemos cosas positivas, de allí saquemos los frutos, de allí saquemos todo lo que nosotros necesitamos. A mí la verdad que el MBD me encanta porque te permite y te orienta, si ese es el cuento, porque nosotros no sabemos todo, entonces, de repente echarle una leidita ¡pucha qué es bueno, porque se me estaba pasando!. Es como una orientación bien completa el asunto, tiene una cobertura gigante, es increíble como uno va aprendiendo con el tiempo y la experiencia te va dando, a tener los radares bien amplios, entonces tú vas viendo la parte pedagógica, la parte afectiva de la profesora con los niños, el trato, cómo avanza, el tipo de evaluación y aquí, a pesar de ser tantos, somos tantos, yo te podría decir clarito esto y esto de cada uno.

Entrevistadora: Le voy a nombrar cuatro ámbitos de los cuales me gustaría que usted me dijera cuál es el orden, siendo el uno el más importante. Tenemos el ámbito administrativo, curricular, afectivo y el institucional. De estos cuatro ámbitos, cuál diría ud es el más importante para la actividad docente.

Directora: El curricular, porque la parte técnica es el motor de la escuela, entonces de ahí se desprende todo el resto, un buen motor hace una buena escuela. Luego, administrativo, afectivo, institucional en conjunto.

Entrevistadora: Fortalezas y debilidades que ud sienta tiene como evaluadora.

Directora: A ver, creo que una fortaleza sería que me manejo bastante bien en el asunto, es un tema que yo me preocupé mucho de estudiar, de manejar, de aplicar, no es algo que desconozca y una gran debilidad que soy muy dura para ser crítica, no sé si te diste cuenta, tengo un tono de voz alto, entonces siempre cuando hago una crítica la gente se hiere, le duele, porque soy un poco áspera, yo no puedo entender, a veces pienso que soy muy tonta, no puedo entender que uno no enfoque su trabajo con cariño y con afecto para sus cabros, no puedo entender esa parte cuando dicen “ay, es qué este cabro” no, o que “no me toque” hay colegas que dicen “no te me acerques, no me toques” menos le vas a dar un beso, cuando el chiquillo en la única parte que recibe buen trato, un gran porcentaje de los niños de aquí lo tratas bien, le haces un cariñito, el chiquillo se siente querido, tú le sacai el alma, entonces en esa parte yo soy terriblemente dura, el que no tiene cariño por los niños, no debe trabajar en esto, entonces eso es una debilidad porque a veces pierdo, me altero mucho y no entiendo, no entiendo eso, cuando hay un maltrato de palabra, hay un maltrato psicológico, porque hay profesores que hacen mucho eso y uno a veces tiene que, desgraciadamente, tapar, al margen que uno le dice “colega, eso no se hace” pero tú tienes que seguir con ese colega trabajando, sabiendo que está haciendo eso, porque el sistema, desgraciadamente, así está planteado.

Entrevistadora: En el caso de profesores de contrata que ud tiene ¿llevan muchos años en el establecimiento?

Directora: Sí

Entrevistadora: ¿Van a la evaluación docente igual?

Directora: Igual

Entrevistadora: ¿Y los resultados?

Directora: Sí, todos han... no sé si están todos evaluados, parece que les toca también el próximo año.

Entrevistadora: ¿Posibilidad de desvincular a un profesor de contrata?

Directora: No, es que mis profesores de contrata no son malos. En todo caso, nosotros tenemos pensado con el jefe técnico cambiar a uno, a ver qué pasa.

Entrevistadora: Supongamos que tiene un profesor de contrata que no cumple con lo que ud necesita, con el perfil del establecimiento, ¿es fácil desvincularlo?

Directora: Sí, porque uno no lo pone no más en la planilla.

Entrevistadora: Algún beneficio que usted encuentre en el IRT

Directora: Qué quieres que te diga, nada, porque al profesor lo estresa, lo altera, se siente en tela de juicio y sufre desde que le entregan el portafolio, desde que sabe que tiene que evaluarse hasta que termina el proceso. No sé cuál sería la ventaja. Ahora sí, el destacado dijera “pucha, le van a aumentar el sueldo, le van a dar un bono” nada, entonces, sufren, porque realmente tú los ves y están estresados totales porque es una presión que están casi un año entero en esa situación.

Entrevistadora: Alguna temática que ud considere no hemos visto en esta entrevista y que a ud le parece importante destacar

Directora: Yo creo que sería importante preguntarse acerca de las expectativas que tenemos las escuelas, qué esperamos nosotros, cómo nos gustaría funcionar, qué es lo que queremos en el fondo nosotros que somos los actores de este cuento, nadie nos pregunta, por nosotros todo el mundo decide “van a hacer esto, los van a evaluar, va a pasar esto”, pero quién nos pregunta a nosotros, por qué cuando hay cambios en las políticas de educación no se va a las bases, yo no milito en ningún partido político, a mí siempre me dicen que soy comunista, pero no lo soy y si fuera da lo mismo, pero yo digo por qué no se nos pregunta, porque siempre el señor que estudió en Harvard, que estudió aquí, que estudió allá, yo no desmerezco a nadie, pero somos nosotros los actores, somos nosotros los que estamos llevando el proceso, no es una oficina, por qué nos dictan cátedra de algo que ellos desconocen. A mí me invitaron del Ministerio ha analizar los indicadores de las nuevas agencias de calidad, entonces, pucha hablan lindo, que va a pasar esto, que va a pasar no sé qué, yo soy bien peleadora y soy re buena pa hablar también, entonces yo paré mi dedito, porque había pura gente pirula, yo no sé por qué me invitaron a mí, pero yo nunca me sentí como pollo en corral ajeno, entonces yo le pregunto a la señora Bárbara Eyzaguirre si ha considerado en algún minuto las escuelas vulnerables de este país, se armó la pata de pollo, porque claro, a nosotros no pueden compararnos, si nosotros tenemos un IVE de sobre el 80% con un colegio que estaba, por ejemplo, con un señor que representaba 18 colegios, particulares pagados de allá del barrio alto, ¿cómo nos compara?, entonces ahí se armó la pata de pollo, porque donde yo vaya voy a defender la educación municipal, porque esto es lo del pueblo, esto es lo que la gente puede, no puede más. Diez lucas, por ejemplo, para ir a la Matte no puede, porque si no la Matte tendría todos los cabros buenos, por esto hay que luchar, porque estos niños tienen derechos también. Yo pienso que esa parte es tan importante, pero nadie la considera.

Ayer estuvimos con el colegio de profesores con la directiva, con el Gajardo, ese que sale en la tele y todo el cuento, no dijo nada nuevo, porque aquí nadie es tonto y todos saben que la educación municipal tiende a desaparecer para ser particular subvencionada y los que no pueden pagar yo no sé qué van a hacer, pero es un temazo la educación, es un temazo.

Tú tocaste un tema clave, aquí al apoderado se le ha empoderado y se le ha dado una tremenda cobertura a sus necesidades, a sus cosas. Aquí viene un apoderado y dice “el niño no tiene cuadernos, qué la escuela le dé, porque la escuela tiene plata” claro, porque como se sabe que está la SEP con tantos millones y la gente cree que uno tiene el dinero, entonces viene la mamá y dice “es que no tengo cuadernos, no tengo remedios, es que la receta no tengo no sé qué, que no sé cuánto” entonces, no sé si este gobierno o todos los gobiernos, no quiero identificarme con ninguno, se transformó en un estado paternalista para el apoderado. El apoderado va a la municipalidad, y no tiene comida, le dan una caja con mercadería, le dan la plata para que transporte a sus enfermos, le pasan esto, le pasan lo otro, entonces, ¿cuál es el esfuerzo que hace el apoderado?. El apoderado, por ejemplo, cuando se le antoja manda al chiquillo a clases, yo soy lo más odiosa que hay, yo mando a seguridad ciudadana, voy a carabineros, los molesto un kilo, pero sola, esto es como luchar contra la corriente porque se dijo que iba a ver una sanción, que se le iban a quitar los beneficios, tengo puesto allá afuera, no sé si te fijaste, el del 85% de asistencia para ver el bono familiar y no sé cuántas cosas que les dan, pero el chiquillo venga o no a clases se lo dan igual, entonces, ni siquiera hacen un esfuerzo para mandar a su cabro a clases, si eso es lo único que pide uno, entonces, todo se lo dan, cuál es el problema, nosotros mismos incurrimos en el error, pero tenemos que hacerlo porque por eso nos dan la plata, la subvención pro-retención ¿qué la hacemos? La invertimos en zapatos, les compramos a los niños de octavo buzos de marca, cosas que no les puedan comprar, cosas lindas, los cabros se van felices y uno queda contanta también, pero estamos fomentando la sinvergüenza del apoderado.

Entrevistadora: Debe ser distinta la relación que establece el apoderado en una escuela particular.

Directora: Aquí yo soy una directora de puertas abiertas, no le niego la entrada a nadie, si el apoderado entra, conversamos, nos saludamos, conversamos en la calle, aquí soy bien democrática, me critican esa parte también, pero así soy, yo soy así como tú me ves, entonces difícilmente me voy a poner en un plano diferente, al margen de que sea directora, porque ¿qué me hace diferente que sea directora del resto de la gente? ¿Qué tuve la oportunidad de estudiar, que tengo un cartón? No, sí aquí tenemos que tratarnos de acuerdo a quienes somos. Si el apoderado confía en traer a su cabro para acá yo tengo que confiar en él y trabajar y atenderlo como corresponde y tratarlo como corresponde como persona, si es tan simple como eso.

Hubo muchos cambios con mi llegada aquí.

Estoy muy contenta con mi trabajo aquí, desgraciadamente, no puedo seguir como directora, la ley no me puede obligar a jubilar, pero no puedo seguir como directora porque ya cumplí mi período, entonces, se viene ahora el concurso de alta dirección, pero la edad me perjudica. Pretendo seguir, si dios quiere, en inspectoría, en jefatura técnica, pero siento que en esta escuela me faltó mucho por hacer.



### **PAUTA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTORES**

#### **Propósito**

Estimado (a) Director (a) la entrevista que a continuación efectuaremos tiene como principal propósito recoger sus apreciaciones sobre cómo se desarrolla el proceso de evaluación de desempeño profesional docente y su impacto en las decisiones de desvinculación en su planta docente.

Esta información será altamente valiosa para comprender la complejidad que implica evaluar el desempeño de sus docentes y cómo esto incide en la decisión de desvincular a un docente del establecimiento educacional que usted dirige.

De este modo, les agradeceríamos responder a esta entrevista de la forma más sincera posible, teniendo presente que el uso de esta información es con fines investigativos y que se mantendrá la confidencialidad de quien proporciona las respuestas.

Finalmente, para mantener una mayor transparencia en el registro de la información, tomaremos notas y grabaremos esta entrevista.

#### **I. Antecedentes de los directores que participan de la entrevista en profundidad**

|                                      |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| • Tipo de establecimiento            | Escuela Básica   |
| • Dependencia                        | Municipal        |
| • Índice de Vulnerabilidad           | Promedio 84%     |
| • N° de años de ejercicio directivo: | Promedio 16 años |

## II. Temáticas/preguntas para el desarrollo de la entrevista

### 2.1. ¿Qué tan importante cree que es su conocimiento acerca del Marco para la Buena Enseñanza para completar el Informe de Referencia de Terceros, por qué?

D1:

Me sirve mucho el MBE, porque a nosotros nos preparan para... hacer el informe también nos han capacitado, entonces... en un comienzo fue un poquito, un poquito ciego, diría yo, poco objetivo, las primeras veces, pero después sí en relación al Marco para la Buena Enseñanza y es claro, y los ámbitos que evaluar están claros, no ha lugar a subjetividades, si tú tienes dudas, para eso están los monitoreos de las clases, tienes instrumentos como para poder... pero después, el instrumento te sirve sólo como una mínima referencia porque tú te das cuenta que el diario quehacer... porque yo no voy al aula y veo cuántas veces la profesora, ponte tú, la encontré sin la planificación o cuántas veces el cierre en la clase no estuvo acorde con... no, no, no, porque tú te formas, te creas una impresión con el sólo hecho de ir a monitorear. ¿Qué es lo que hace el Marco para la Buena Enseñanza?, te aclara todo lo que debe tener un docente.

- Por eso te dije, era más subjetiva, pero te da, se te afina el ojo porque, sobre todo en los colegios municipales, nosotros los directores tenemos que estar en el tema, ahí, si falta un profesor, nosotros estamos en el aula, entonces nosotros sabemos qué es lo que pasa. En los colegios municipales no hay más personal que para ejercer la docencia, entonces... obviamente hay asistentes, pero de profesionales, pero si te falta uno tú tienes que estar ahí, los consejos, qué haces, cómo interactúas con ellos, eso te afina la puntería.

D2:

A ver, yo siempre me baso en el MBE, siempre, lo tengo a manito. Entonces, basándome en eso, yo trato de ser lo más consciente posible, cosa de ser bien, así lo más objetiva, lo más veraz, en todo lo que es, porque es muy doloroso cuando una persona le ha puesto tanto color y se ha dedicado y ha trabajado y por alguna razón como, por ejemplo, que se cortó en la filmación y sale básica. Ahora, hay una, los evaluadores que tienen son colegas de, generalmente, de la misma comuna y los profesores tendemos a ser poco objetivos y bien poco criteriosos a veces.

D3:

Es un referente. Simplemente, porque ese MBE, yo desde que estaba en la Escuela Normal me tocó escuchar la misma cosa. Me tocó estudiar en la Escuela Normal, ya en esa época, los profesores, recuerdo al profesor de didáctica, al profesor de psicología, en general, todos los profesores de los ramos profesionales, los de metodología, que se le daba mucho énfasis, nos hablaban de ciertas cosas que hoy en día se le da más importancia, se ventilan un poco más, pero uno no puede, la educación no la puede tomar con un manual de procedimiento penal y, desgraciadamente, nos hemos ido acercado a eso. Prácticamente ya salió el manual **de**, yo tengo que aplicar el primer paso, segundo paso, yo para eso no soy profesor.

- 2.2. De acuerdo a su experiencia evaluando el desempeño de sus docentes a través del Informe de Referencia de Terceros, ¿Podría nombrar al menos tres fortalezas y tres debilidades que más se aprecian en sus docentes?

D1:

Lo que le falta al profesor de aula en Chile es la rigurosidad, la rigurosidad en el método, esto es así y es así porque es un trabajo científico y está probado y tiene que ser de esta manera, entonces tú no puedes en educación entrar a hacer cosas porque sí, para rellenar, improvisar, imposible. Si tú vas a un profesor con determinado contenido de especialidad esto es así y no va a cambiar, la pedagogía es tu impronta, pero el contenido no lo vas a cambiar tú y estamos siendo medidos por el logro, por contenido. Si yo me traslado a primero básico y tengo un método riguroso, cumplo al pie de la letra, los chicos tienen que estar leyendo en tal fecha, si tú no lo haces, si no eres rigurosa, ordenada, cometiste una tremenda falta que esos chicos pasan al segundo año con falencias, con vacíos que le pasan la cuenta el día de mañana, tenemos que ir al contenido, a desarrollar habilidades a cruzar habilidades. Eso pienso que eso les falta a nuestros colegas, el orden y la rigurosidad, si yo sé que todos los días tengo que tomar a este niño y tengo que hacer de aquí para acá, hay momentos para la impronta personal, hay momentos para ese desarrollo, pero el método, la ciencia, el contenido, cómo quieras llamarlo, es así y no es de otra manera, la diferencia está en cómo tú se la entregas, pero tienes que velar por lo que le entregues lo que el niño necesita, si en tal curso, en tal asignatura este es el programa mínimo no puedes dejar de ser pasado, imposible. El tema es cuando dejamos vacíos, cuando superponemos las cosas, cuando sube el tema personal solamente, tu diferencia en el entregar la pedagogía cuando pasa por sobre la tarea, la calidad es el plan, el programa, es el currículum, de caso contrario le estás negando a los niños su posibilidad, la estás negando.

- Los míos, los míos, adecuarse al medio y educar en estas condiciones es su principal fortaleza, es muy, muy difícil para nosotros educar. Nosotros no trabajamos en este sector comúnmente, nosotros trabajamos en un sector muy, muy vulnerable y es un sector violentado, diría yo, socialmente, geográficamente, materialmente, conductualmente, o sea, desde todo punto de vista es violentado, es violento y responde con violencia, son marginados, muy marginados, si tú viajas por la caleta que cruza la población, la caleta que va por el lado de la carretera de La Serena
- Exacto, entregar su tarea. Ahora, eso no le quita, yo como profesora antigua te digo que no le quita la obligación de cumplir con tu tarea y es ahí donde está el quiebre y es ahí donde los colegios pobres no repuntan porque es tal la dificultad con la que hacemos la tarea que muchas veces nos lleva el día y la tarea no se hace. La diferencia entre nuestros niños y los niños menos vulnerables, o con mejores condiciones socio económicas, es que ellos tuvieron la posibilidad de que se les cumplió con la tarea y los nuestros no la tuvieron porque hay miles de variables que cruzan la tarea diaria y al final, cuando perdemos el norte y no se hace la tarea marcas más las diferencias, agrandas más la brecha, porque no es, no es, y en eso estoy convencida, convencida, a punto de jubilar, no es que los niños nuestros no puedan, no es que los niños nuestros no sean capaces, para mí son igual de capaces que los otros niños, iguales, igual todos los niños son inteligentes y todos pueden, el tema es que a ellos les enseñamos y a los nuestros no alcanzamos, a los nuestros les enseñamos así (gesto con la mano de poco) y a los otros niños así (gesto con la mano de mucho).

D2:

- Yo creo que es justamente lo que estamos conversando, es la evaluación, la evaluación es. Aquí, yo, siempre conversamos y yo no puedo todavía llegar al punto de que no podemos evaluar con el mismo porcentaje todas las preguntas, porque si tenemos preguntas de nivel

inicial no podemos darle el mismo valor que a una pregunta de nivel avanzado, entonces, esa diferencia no se hace, se evalúa como si fuera horizontal y no es así, no es parejo el cuento, el asunto tiene distintas categorías y de acuerdo a eso es el porcentaje que hay que entregarle para que una evaluación sea más veraz.

- Yo creo que aquí lo que falta, por ejemplo, es planificar de acuerdo a la realidad, planificar y la triangulación, porque ahí fallamos, porque no hay triangulación, porque no se hacía nunca, porque teníamos una planificación y las clases planitas, entonces yo voy aquí y aquí, pasado, pero la triangulación y midiendo en forma constante el logro, el objetivo, haciéndose la retroalimentación, que siempre falta, porque el profesor tiende a partir como caballo de carrera y terminó allá, llegó allá y” pasé todos los contenidos” y listo, pero ¿y los vacíos que nos fueron quedando por el camino? Entonces, eso yo siento que es una tremenda debilidad, que vayan haciendo la triangulación cosa de que vean cuaderno, planificación, libro, “estoy bien, estoy en coherencia, estoy en concordancia, entonces, sigo avanzando”, pero eso falta.
- Las ganas. En lo otro que hay una tremenda debilidad aquí es la falta de tiempo, el tiempo, porque aquí estamos uno a uno, por lo tanto, para las actividades no lectivas los colegas no tienen, no hay, y si tienen un par de horas, por ejemplo, falta uno, hay que ir a cubrirlo porque no tenemos quien lo haga, pero la falta de tiempo, el respetar el período no lectivo que debe tener cada profesor, eso a nosotros nos falta, pero eso no pasa por uno, pasa por que así están establecidas las cosas en la comuna.
- Y fortaleza como te digo, las ganas, aquí la gente busca material, baja de internet, ocupa mucho internet en la búsqueda con otros colegios, en eso hay, siempre están buscando como mejorar, estoy hablando de la gran mayoría, tu sabes que la minoría siempre va a existir.

D3:

Como aterrizan las planificaciones a la sala, no es una debilidad sólo de los profesores evaluados, es una debilidad en general, cómo aterriza el papel en la sala de clases, por ahí va el tema de la grabación, porque si yo le digo “aquí tiene el calendario de cuándo va a ser grabada en aula” el profesor lo ve y dice “ah, esta semana voy a tener que preparar una clase y después hago repaso”. Lo otro es que los colegas es que tienen que convencerse de que hay que darle un tiempo importante al uso de las tecnologías, nos guste o no, el profesor de los años 70 – 80 llevaba una radio grabadora con un cassette y era top, “tecnológico el colega” ya no ya. Yo diría que la tecnología entra mucho más rápido de lo que nosotros somos capaces de actuar. Yo veo, en general, y muchas veces, tanto en las universidades o cuando uno va a una charla o institutos superiores, cuando le hacen clases a los alumnos, que ni siquiera los profesores a ese nivel saben usar bien o conocen o no se han metido en la cosa fina de lo que debería ser un Power Point y lo transforman en un libro tipo Quijote, lleno de letras, o sea, copian lo que el texto completo y original, y se van a leerlo, entonces, uno dice “a qué vengo a una charla, si lo que viene a decirme me lo podría haber mandado por mail, estoy tranquilo en mi casa y lo leo. Póngale audio, por lo menos, se hace un youtube o con un video, le pone audio y lo distribuye y le llega a todo el mundo y se lo van a leer y uno se sienta a escuchar o va mirando y escuchando” pero he encontrado, muchas veces, he ido a las charlas a cosas que, aparentemente, son interesantes y uno se topa con eso.

Aquí, hasta el año pasado, las TIC, por ENLACES, nos mandaron un taller, por la cantidad de profesores que tenemos nos mandan una persona. Era de la Católica, una señora, y nos llega a hablar del uso de la plataforma MOODLE, yo me inscribí para que la señora viera que el director estaba en el grupo y no aguanté, no aguanté ver tanta ineptitud, más encima representando una institución que para mí es súper respetable y prestigiosa, pero era una cosa, a la segunda sesión entré, salí, ya después no volví más que sigan los colegas... además a eso tenía que agregarle que para mí MOODLE no era ninguna cosa que fuera nueva, lo manejaba hace varios años, incluso había hecho capacitación a profesores de

colegios particulares sobre el tema. Pudiendo haber hecho un lindo trabajo con los profesores se fue por el lado difícil y los colegas, todos así, congestionados “pucha que no puedo, esto no lo sé hacer, cómo lo voy a hacer”, nerviosos, preocupados, hasta que en una reunión de profesores, los días jueves que nosotros hacemos, les dije que no se preocuparan, que si tenían alguna consulta que hacer, la hicieran no más con la profesora, al final, a la profesora, con las consultas no le gustó mucho, anduvo enojándose, pero alguien tiene que decirlo. Pero se da eso. Nosotros como colegio hemos tratado de poner al servicio de los profesores toda la tecnología de punta, de punta para nosotros, porque si uno habla de punta, de punta, es difícil, no porque sea inalcanzable, sino porque no se va a utilizar en un momento determinado, pero hemos logrado tener en las 23 salas del colegio equipados con data, con dos parlantes y con una instalación hecha, no a lo maestro chasquilla, sino por una empresa externa y dotar a cada profesor de un netbook para que vaya transformando su libro de clases, su planificador ahí, que planifique ahí, que baje ahí material, se conecte a internet en otro momento. Pero, por otro lado, se polariza, andan preocupados “oiga, sabe, no me funciona el audio del data” que “se cortó la luz, cómo se puede haber cortado la luz, justo cuando estaba haciendo mi clase”, se cortó una vez la luz y decían “ve, las tecnologías no sirven”, “bueno, ¿y dónde está la formación creativa que tiene ud, colega? Defínase”, “no, no me venga con eso”, porque de alguna manera hay que justificar, “si no hubiera estado con la tecnología no me hubiera pasado nada”. El uso de la tecnología aquí se ha transformado en una oportunidad para los colegas, no solamente el uso del data, de los proyectores, sino también las pizarras interactivas, que cada profesor que quiere utilizar pizarra interactiva es cosa que la pida en la biblioteca, son unas móviles, ahora no tienen que andar cambiando a los niños de sala, algunos todavía piensan que la otra pizarra es mejor, no, tenemos aquí creo en los kínder tenemos un par de pizarras permanentes, también las pueden usar, pero también hemos incursionado con los profesores en algunas innovaciones que han hecho un poco de historia en el colegio como es algo, pareciera ser que no tiene nada de novedoso, pero para los colegios municipales, yo diría que, en la gran mayoría no se hace o se disfraza, y que tiene que ver con las lecturas obligatorias que tienen que hacer los alumnos, nosotros establecimos este año en forma definitiva que de 1° a 4° se tiene que leer un libro mensual y de 5° a 8° dos libros mensuales, me querían matar, pero sabes tú lo que a mí me causó mucha sorpresa, no pensé nunca que me iba a encontrar con una resistencia de parte de algunos profesores, que fueron el mínimo, yo creo que otros, simplemente por ética profesional no lo plantearon, otros que no tienen tanta lo plantearon “ah, ¿y vamos a tener que leer dos libros al mes nosotros?” ese era el peor obstáculo para que los alumnos leyeran, porque la cosa no es solamente leer, hay que controlar y para controlar y para elaborar un instrumento de evaluación en relación al libro me tengo que leer el libro y como salimos un poco del closet de los libros porque siempre, antiguamente, eran los mismos de siempre y no pidamos otros “si no lo he leído, y ahora voy a tener que leerlos” los cambiamos todos, pedimos todos estos libros modernos que suelen leer los ABC1 de la sociedad, porque si uno tiene un niño en un colegio de Pedro de Valdivia para arriba no le piden el Sub Terra ni el Sub Sole, títulos nuevos nacionales o extranjeros con otra dinámica, otra motivación que son hasta más entretenidos para los chiquillos, están hecho como para la juventud de hoy. Y ese fue el principal obstáculo con que nos encontramos tanto el año pasado como este donde no todos, grupos reducidos, pusieron énfasis en eso. Porque a mí me pasó que, ahora, al volver a administrar colegios directamente, estos dos últimos años, uno se va metiendo de a poco porque hay cosas que pierde de vista cuando uno deja una actividad, la ve desde lejos y piensa y cuando uno pregunta en un colegio municipal que vayas, básico, ¿cuántos libros leen los chicos? “no, uno mensual”, te llevan a la unidad técnica y te muestran “mira, aquí está el calendario de libros y aquí el calendario de controles” ¿evalúan? vas a saber altiro

cómo anda el colegio, como te puedes encontrar conque sí y le piden al alumno que tiene que comprar el libro, y te encuentras con que el apoderado a veces, que el apoderado que le interesa su hijo le compra el libro y en ese libro vienen 10 cuentos y todo lo que se lee de ese libro son ocho hojitas del cuento del medio, del primero, del final, y después dicen “se leyó el libro tanto”, es una realidad, si uno lo investiga con cierta suspicacia se encuentra con que esto está así y debería estar acá y ¿por qué están tan mal los colegios municipales? “no es qué...” y te empiezan con otras cosas. No se puede decir que los colegios municipales ganamos menos, en relación a colegios particulares subvencionados, digamos de nuestro mismo nivel, no es así, la gente piensa, siempre se piensa que ganamos menos, pero no es así nosotros ganamos más que los otros y a eso le agregamos que ya nuestros apoderados no tienen que comprar los libros, porque igual, cuando pensamos esto dijimos “eso significa que los apoderados van a tener que comprar los libros, que la situación”, muy sencillo, hay dineros de la SEP, invertimos una cantidad de millones que fuera necesario y compramos 40 libros de uno, 40 de otro y 40 de otro y la biblioteca pasó de ser un templo poco visitado, un templo donde pocos entraban a un templo que ahora tiene movimiento sobre mil libros mensuales, yo te puedo mostrar los informes que me entrega mensualmente la señora de la biblioteca, porque yo mensualmente le pido una estadística por razones de que tengo que hacer rendiciones de los dineros y septiembre que estuvo bajo fueron 980 libros, pero septiembre tuvo una semana menos.

- Los colegas que han ido de a poco entendiendo que el colegio tiene que ser de los mejores de la comuna, se le da un prestigio, hay una imagen, no la hemos logrado conciliar estos últimos años con los rendimientos que nosotros quisiéramos, pero es muy importante el sentirse trabajando en un colegio que está jugando a ganador. El colega sabe que no es lo mismo trabajar aquí que trabajar en la 586 y que también es municipal y que el profesor gana lo mismo que lo que gana el de acá. El colega que ya conoce, que ya se ubica, si salió de este colegio por algún motivo, es porque alguna complicación tuvo.

2.3. Según la ley 20.501, acerca de la “Calidad y Equidad de la Educación” se establece que el director puede proponer al sostenedor la desvinculación de un 5% del total del profesorado del establecimiento, siempre que hayan obtenido resultados deficientes en tres evaluaciones consecutivas.

Suponga que en su establecimiento dos profesores se encuentran en esa condición, pero sólo puede desvincular a uno. Nombre, al menos, tres criterios que usted consideraría para tomar la decisión de desvinculación?

D1:

- Clarito, el orden, la rigurosidad en el trabajo, o sea, la capacidad que él tiene para hacer un trabajo, porque como director depende de mí, tengo que corregir. Si es una persona ordenada, rigurosa, a qué me refiero con rigurosa a que hace las cosas, hace la tarea y la hace de pé a pá, eso para mí es un profesor riguroso, entonces eso es corregible, y que se haya perfeccionado, que tenga interés, eso es corregible, eso marcaría para mí la diferencia entre los cuatro mal evaluados, porque con los cuatro mal evaluados con dos tendría que decidir con quién puedo hacer algo para corregir y yo corrijo con el que no falta a su trabajo, con el que es capaz de hacerme la tarea de principio a fin y con el que muestra interés por capacitarse, si se quiere capacitar va a entender lo que está mal, si tiene interés va a hacer la tarea de principio a fin y por ende, si va todos los días a su trabajo va a poder hacer la tarea, se va a perfeccionar y

se va a corregir

D2:

- No, no pasa eso. Aquí no pasa. Como te dije, aquí lo que pasa es eso. Toman un profesor de aquí que tú sabes que te tiene hasta aquí, que ya tú sabes, por ejemplo, nosotros estamos en una situación con una persona que realmente, tenemos un primero, un curso determinado que es no lector, nada, entonces no ha habido avances en todo el año y ha pasado en otros cursos con la misma persona, entonces, pero qué pasa, uno va, lo cambian de aquí y lo ponen allá.
- Yo te vuelvo a insistir que no necesariamente un profesor que sale básico es un mal profesor. Entonces, no es un mal profesor, es un profesor que no enfrentó bien, que no desarrolló bien una pauta. Yo creo que más que tomarlo por esa parte, que hay que eliminar al básico, yo pienso habría que sacar al que está haciendo daño a nivel escuela, al que causa daño, a ese que por debajito va sembrando la cizaña y que va haciendo las olitas y que no es capaz de enfrentar su dificultad porque tampoco fue capaz de enfrentar y decirte "mire, usted está equivocada" o qué sé yo, decirte las cosas como corresponden, más que al básico, haría eso. Ahora, si tuviese que ser el básico, tendría yo que, realmente, hacer un análisis muy criterioso de la labor que desempeña frente a los niños y si tuviese que tomar esa decisión en este minuto, yo tengo a la persona definida, tengo clarito quien sería.

D3:

He estado trabajando con algunos criterios paralelos de acuerdo a la pauta que nosotros tenemos que está hecha con los mismos criterios, que son objetivos porque los evaluamos en varias clases.

- 2.4. Teniendo como referente el Marco para la Buena Dirección, mencione dos de sus principales fortalezas y dos debilidades como director, ¿De qué manera ellas afectan su posición como evaluador de desempeño docente?

D1:.

En mi relación desde el punto de vista del cumplimiento lleno el informe y me detengo a pensar cómo son mis colegas, cómo lo redacto, pero yo tengo claro cómo es cada uno, tengo claro su rendimiento, pero me detengo a vaciarlo al documento, no hay mayor relación, aunque fui capacitada, pero no hay mayor interacción y los tiempos no lo permiten, o sea, llega, corresponde hacer el IRT, te lo mandan del DEM, tienes tres o cuatro días, divido cuántos por día tengo que hacer por profesor, listo, lo hago, se acabó y se fue, pero mayor elaboración, mayor preocupación, no, y creo que es el general, estamos trabajando para el tiempo, para la tarea del momento.

D2:

Yo trato, nunca he sido apegada a lo que el libro me dice, de partida. Yo siento que en ese sentido la teoría dice mucho, pero uno tiene que ajustarse a lo que es la práctica y la verdad es que mi relación... a mí me ha servido mucho el MBD, qué quieres que te diga, sin seguirlo al pie de la letra, sin necesitar estar consultándolo a cada rato, yo pienso que me ha dado el equilibrio, la posibilidad, la capacidad de hacer una crítica constructiva siempre, la capacidad de ver lo bueno que tiene cada persona, no quedarme en que "pucha, qué penca, qué malo" no, todos tenemos cosas negativas, pero también tenemos cosas positivas, de allí saquemos los frutos, de allí saquemos todo lo que nosotros necesitamos. A

mí la verdad que el MBD me encanta porque te permite y te orienta, si ese es el cuento, porque nosotros no sabemos todo, entonces, de repente echarle una leidita ¡pucha qué es bueno, porque se me estaba pasando!. Es como una orientación bien completa el asunto, tiene una cobertura gigante, es increíble como uno va aprendiendo con el tiempo y la experiencia te va dando, a tener los radares bien amplios, entonces tú vas viendo la parte pedagógica, la parte afectiva de la profesora con los niños, el trato, cómo avanza, el tipo de evaluación y aquí, a pesar de ser tantos, somos tantos, yo te podría decir clarito esto y esto de cada uno.

- A ver, creo que una fortaleza sería que me manejo bastante bien en el asunto, es un tema que yo me preocupé mucho de estudiar, de manejar, de aplicar, no es algo que desconozca y una gran debilidad que soy muy dura para ser crítica, no sé si te diste cuenta, tengo un tono de voz alto, entonces siempre cuando hago una crítica la gente se hiere, le duele, porque soy un poco áspera, yo no puedo entender, a veces pienso que soy muy tonta, no puedo entender que uno no enfoque su trabajo con cariño y con afecto para sus cabros, no puedo entender esa parte cuando dicen “ay, es qué este cabro” no, o que “no me toque” hay colegas que dicen “no te me acerques, no me toques” menos le vas a dar un beso, cuando el chiquillo en la única parte que recibe buen trato, un gran porcentaje de los niños de aquí lo tratas bien, le haces un cariñito, el chiquillo se siente querido, tú le sacai el alma, entonces en esa parte yo soy terriblemente dura, el que no tiene cariño por los niños, no debe trabajar en esto, entonces eso es una debilidad porque a veces pierdo, me altero mucho y no entiendo, no entiendo eso, cuando hay un maltrato de palabra, hay un maltrato psicológico, porque hay profesores que hacen mucho eso y uno a veces tiene que, desgraciadamente, tapar, al margen que uno le dice “colega, eso no se hace” pero tú tienes que seguir con ese colega trabajando, sabiendo que está haciendo eso, porque el sistema, desgraciadamente, así está planteado.

D3:

También es una referencia donde me apoyo, pero no para quedarme con la biblia en la mano, porque yo veo que muchas autoridades, muchos funcionarios andan con la biblia en la mano “¿qué hizo ud en relación al punto 1 guión 1 que dice relación con la forma de enfrentar al profesor, cuando entra a la sala? ¿va a golpear la puerta o va a entrar? ¿va a saludar a los alumnos?”, o sea, eso no es educar.

- Quizás que soy muy exigente, no suelo andar reconociéndole a los colegas todos los días que lo hizo bien, pienso que hay un momento en que hay que reconocer, pero también hay que saber que no estamos aquí trabajando con un delantal como las damas de rojo o de calipso que andan en los hospitales sin ningún intercambio económico, trabajando nada más que por su entrega, somos profesionales y recibimos una formación y por lo que hacemos nos entregan una remuneración, buena mala, pero la aceptamos, por lo tanto, uno siempre pide más. Esas podrían ser mis debilidades. Podría ser otra debilidad que en materias técnicas no soy muy apegado a todos estos manuales, no soy tan apegado a los manuales de buenos desempeños, de buenos evaluadores, de buenos estos, de buenos los otros, sino que sólo los tomo como referencia.
- Yo creo que la mayor es que me gusta lo que hago, me gusta y creo en lo que hago, un poco eso, pero yo diría que a eso hay que agregarle que tengo claro el norte, se cómo uno puede ir de a poco levantando un establecimiento, los establecimientos no son como un centro comercial que si lo pongo bonito, le pongo plazas, le pongo de todo, al día siguiente voy a llenarlo y todos quieren estar ahí, los establecimientos, normalmente, necesitan tener un prestigio, tener un nombre y hacerle honor a su nombre.
- Otra fortaleza es que a mí no me gusta trabajar sólo, me gusta formar equipos de trabajo. Un director no tiene por qué estar en todo, tiene que estar informado de todo, pero tiene que creer en su equipo de gestión, si el director no está en la escuela tiene que funcionar igual, la inspectora general tiene sus atribuciones, la jefa técnica tiene sus atribuciones y que el

director pueda andar por ahí, normalmente, me verán por allá en el patio, en el comedor, en informática, en el laboratorio de inglés, recorriendo el colegio. Para mí eso es una fortaleza importante formar un equipo de trabajo y creer en él.

2.5 ¿Considera Ud. Que el Instrumento de Referencia de Terceros es un instrumento adecuado para la evaluación docente, por qué?, ¿Podría nombrar, al menos, dos beneficios y dos desventajas que observa en este instrumento?

D1:

- Poco objetivo, porque te digo que es poco objetivo
- Primero, desde que no marca la realidad, no recoge la realidad del hacer docente diario, no. Porque como ya te lo decía antes, desde que la gente se prepara para el momento, esa es una de las principales críticas, la otra es que no considera aspectos que son diferentes, o sea, el grado de vulnerabilidad, el índice de vulnerabilidad es vital, no puedes medir a todos igual y lo otro es que es un proceso, muy, muy engorroso y a la vez breve para lo que quiere hacer, vale decir, no puede ser que con una clase filmada, una, una vayamos a mostrarle a la profesora que no es y no es, con un informe que es...yo creo que se repiten los temas, se cruzan los temas del MBE que es bueno el marco, el ordenamiento, pero no es práctico para informarte, recuerda que te pide un análisis cualitativo, no te pide estadística. Ahora, diferente sería, creo yo, que así de simple, no sé, si a mí me preguntan si el profesor está siempre a tiempo y en su clase, entonces preguntemos cuántas veces en el año el profesor faltó al colegio, entonces yo no podría poner que es destacado y que siempre está con sus alumnos, porque no es objetivo, pierdes el norte.
- Eso le encuentro al instrumento, que es poco práctico, poco veraz.

D2:

La pauta en sí, tú evalúas y entregas eso y todo sigue igual aquí. Hay gente aquí que es muy profesional, es muy dedicada, muy comprometida, pero también tenemos los gana pan y los vamos a seguir teniendo porque en la medida que no haya recursos como para despedir, indemnizar a esa gente, va haciendo daño porque tú reclamas, te la sacan, pero te la llevan a otra escuela, entonces, cuál es la solución. Hecho que ya pasó, había una profesora que fue trasladada, la trasladaron a una escuela de la misma comuna porque nunca hay recursos para la indemnización, el despido de la gente. Ahora, de verdad, con una mano en el corazón y amando mi carrera, porque yo amo profundamente lo que hago, yo siento que hay mucha gente que está haciendo daño, mucha gente que hace daño en las escuelas y daña a los niños y daña al sistema y todo lo positivo que pueda lograrse y todo lo que pueda y en vez de florecer se va. Entonces de 100 podemos llegar a 60 y a lo mejor un poco más.

- Qué quieres que te diga, nada, porque al profesor lo estresa, lo altera, se siente en tela de juicio y sufre desde que le entregan el portafolio, desde que sabe que tiene que evaluarse hasta que termina el proceso. No sé cuál sería la ventaja. Ahora sí, el destacado dijera "pucha, le van a aumentar el sueldo, le van a dar un bono" nada, entonces, sufren, porque realmente tú los ves y están estresados totales porque es una presión que están casi un año entero en esa situación.

D3:

La clase que le vienen a grabar del Ministerio, le avisan un mes antes, le dan el tema, le dan todo y después graban eso, pero el colega no tiene, normalmente, no ha tenido nunca la cultura de la grabación, por lo tanto, hay muchas cosas, hay muchas situaciones, de muy buenos colegas, que a uno le consta que hacen muy buen trabajo, y salen ... la evaluación no refleja lo que ellos hacen verdaderamente y hay algunos otros que uno sabe y ¡oh! Y eso

uno lo ve tanto en otros colegios como en este.

- Hay muchos casos que salen competentes o súper maestros, uno no sabe si es la suerte o la mala suerte, de conocer, en mi caso, la gran mayoría de los docentes de la comuna, uno ve a los súper maestros...
- Es que creo tan poco en el sistema de evaluación que si yo no estoy convencido realmente de lo que dice, sería un error de mi parte ir contra de mis principios.
- Un poco lo que hemos conversado, no lo digo de la boca para fuera, sino que lo estoy practicando, es buscar alternativas que permitan una evaluación más permanente y que además nos sirviera para ir formando a ese profesor, dándole oportunidades a ese profesor y no ir haciéndolo de forma punitiva, no saco nada llegar a fin de año con una grabación, cuando se hace la evaluación y a fin de año decir "usted, para afuera" porque no lo estoy enfrentando, porque ese profesor no ve su grabación, porque puede que él en su subconsciente sienta que no le fue bien, pero él no se sienta después a analizarla, entonces si el colega no se ve cómo después me vas a hacer caso si te digo esto no lo hiciste bien. Hay tantas cosas que se escriben en los libros para darte receta, pero cuándo le mostramos al colega cómo puede ser, cómo debe ser. Hay tanta gente que habla en nombre de la educación y en la práctica...

2.6 Del siguiente listado que le mostraré a continuación enumere de 1 a 4 (siendo 1 el más de acuerdo) el ámbito que a su juicio es el más importante para la actividad docente (administrativo – institucional – curricular – Afectivo)

D1:

Para la actividad docente, curricular es el más importante. Yo les voy dar un orden, entendiendo que en la vida, estos últimos tres los dejaría todos juntos, unos pasan para arriba, otros para abajo, institucional, administrativo, afectivo, entendiendo que si el chico necesita en un momento que prime lo afectivo, lo administrativo quedará de lado, pero para mí y voy a ser consecuente con lo que te dije, lo primero, lo primero, lo primero es lo curricular, nosotros, el giro nuestro es lo curricular y ahí está el fracaso de la educación en Chile, cuando nos fuimos por otro lado, cuando nos fuimos a ser enfermeros, asistente social, peluquero, yo en 38 años en la comuna he visto de todo, fuimos dejando de lado para lo que nos preparamos, eso lo dejamos de lado e hicimos otras cosas

D2:

El curricular, porque la parte técnica es el motor de la escuela, entonces de ahí se desprende todo el resto, un buen motor hace una buena escuela. Luego, administrativo, afectivo, institucional en conjunto.

D3:

Tiene que ser equitativo, lo administrativo no puede estar sobre lo pedagógico y lo pedagógico sobre administrativo, y en lo afectivo... quizás yo soy poco afectivo, yo siempre le digo a los colegas "miren, aunque si mi abuelita no cumplió, le voy a decir no cumpla, si mi abuelita no cumplió mala suerte, si faltó...". Tengo algo que quizás es negativo para los colegas, no es bien mirado, si el colega faltó y no tiene permiso administrativo le descuento, la ley me faculta, pero no es lo común que se da en nuestro sistema municipal, faltó y al otro día pidió el permiso administrativo y se lo dan, pueden faltar dos días y se los dan igual, se fueron de paro y no les mandan los descuentos, pero este director, se van de paro y les manda el descuento y a fin de mes llegan "hay cincuenta mil pesos menos", "bueno y que quiere si no vino un día de paro", "pero cómo en los otros colegios...", "mientras no sea el mío yo descuento" porque por ahí ha muerto la educación municipal, entonces yo no puedo tener un doble discurso que hay que mejorar la educación municipal y por otra el colegio parado, como hay directores que avivan la cueca que se vayan a paro, no importan los chiquillos, se vayan para la casa, no nos interesan los chiquillos, aquí nuestro cliente, nuestro punto principal es el alumno y lo que hacemos lo hacemos por ellos, yo no lo hago por mí, si yo a mis años no espero que me vaya a llegar una medalla de plata o que el alcalde me vaya a decir "qué bueno que usted descontó" no.

**Otros comentarios u observaciones:**

### III. Temáticas/preguntas emergentes en el transcurso de la entrevista

#### 3.1 ¿Cuántas veces alcanza usted a monitorear a un docente en un año?

D1:

Al menos unas cuatro veces, porque nosotros estamos con una ATE con la que trabajamos hace unos dos años o tres, entonces nos acostumbramos a esa forma, si bien es cierto, no es todos los días a la quinta hora tal cosa, no, pero en la medida de las posibilidades al aula, al aula, al aula.

D2:

En esta escuela poca, porque aquí la gente es muy difícil, pero sí he logrado bastante más que antes, el problema es que a mí me impusieron aquí, yo soy un implante. Ha sido bastante complejo para mí, pero sí, en realidad, a veces uno se da una vuelta, camina, se detiene y te basta para saber que sí hay gente que goza haciendo su clase.

D3:

No, bueno, de acuerdo, también, no vamos a grabar en los períodos de prueba, aunque no sería malo, a ver cómo funcionan los niños en las pruebas “nos están grabando”, “Van a saber si copiamos”. Tal vez, en algún momento, cuando tengamos tiempo, revisar y mirar lo simpático que puede ser un video para conocer las pruebas.

#### 3.2 Antes de qué se aplicara la evaluación de desempeño docente y no existía el Marco para la Buena Enseñanza ¿de dónde extraía los criterios para poder evaluar a los docentes?

D1:

tú tienes que ir a ver in situ, o sea, cómo tú te atreves a decir algo que no viste en el aula, donde estamos los profesores, donde nos mostramos, donde hacemos nuestra clase es en el aula, si tú no acompañaste, no tienes claro, no puedes pretender hacer un informe. Es verdad que hay directores que no van al aula, porque hay tanto trabajo, por ejemplo, con la SEP es como que se nos instaló otro mundo dentro del trabajo del que hacíamos y nos quita todo el tiempo, desde contabilidad hasta adquisiciones, ser capaz de manejarte entre una editorial y manejarte entre una empresa que vende patines para tus taller, es muy variable, y la contaduría que tienes que llevar, no se te puede perder ni un peso. Nosotros no compramos, nosotros compramos virtualmente, menos mal. Esta escuela tuvo el año pasado 127 millones, cristo santo, yo me imagino tratando de ir a sacar un poco, con lo pajarona que soy, me lo roban, que sé yo que cosas, muy expuesto, no.

### 3.3 ¿Cómo ve usted la relación entre un docente que sale competente en la evaluación y lo que sucede en la práctica?

D1: Un docente que sale competente no necesariamente es competente en el aula, triste es como profesora, como directora decir esto, pero siento que los profesores se preparan para el portafolio y se preparan para la clase filmada y el informe de terceros es un porcentaje de la evaluación total.

D2:

por ejemplo, aquí ha habido destacados que han sido dos educadoras de párvulos que lógicamente se nota en sus logros y sus resultados, hay coherencia ahí. Pero, fíjate que yo no estoy de acuerdo con esa famosa evaluación docente porque hay gente que sale básica y es excelente profesor y tiene muy buenos logros y lo hace súper bien, muy bien, y un portafolio la encasilla en algo que no le corresponde, entonces creo que está muy mal planteada la evaluación. Ahora, yo la veo tan poco real, tan poco objetiva, porque a ti te piden tu autoevaluación, obviamente uno no se va a evaluar mal y también piden la evaluación de terceros y si de tercero ¿te toca un desquiciado de jefe? Incide poco, tiene poco porcentaje en valor, pero incide, ¡claro! Porque uno se encuentra con todo tipo de gente, entonces a la larga tú puedes causar un tremendo daño con un mal informe.

D3:

Sí, de hecho, forma parte del equipo ELE y nos colabora en los temas SEP, especialmente, en el primer ciclo y la prebásica, porque ella es de prebásica. Muy destacada la colega.

### 3.4 Antes de la existencia de esta ley ¿era muy difícil desvincular a un docente?

D1: totalmente imposible, porque en el sistema municipal, bueno, en todo sistema, si tú desvinculas tienes que indemnizar, generalmente, hasta hace cinco años atrás en nuestra comuna estábamos sobredimensionados, habían más profesores que necesidades y después comenzó a bajar la matrícula, más profesores quedaron fuera, este director que tenemos ahora ha hecho un tremendo trabajo al respecto para optimizar este tema y que no hayan profesores a contrata, yo lo único que tengo son de educación física y diferencial, los profesores básicos de la escuela todos, todos titulares.

D3: Yo lo vi, por la experiencia que tengo de años acá en el municipio, desde que este municipio se creó en el año 92, las desvinculaciones han sido de acuerdo a las normas legales, entiéndase entre ellas lo que se estableció en algún momento por el Estatuto Docente que dice relación con que una persona que tenga más de 180 días de licencias médicas en los últimos dos años, el sostenedor podrá pedir su término de contrato sin otro requisito que el haber faltado 180 días en forma discontinua, por supuesto, o haber reunido los últimos dos años 180 días de licencia médica. Ahora, indudablemente que ese requisito ayudó bastante al sistema, en su época, al sistema municipal, porque increíble como mucha gente se mejoró, la medicina más efectiva que yo vi. Me tocó vivirla en forma directa porque en esos años, cuando se publicó, cuando se hizo ese cambio en el Estatuto yo trabajaba en el Departamento de Educación de aquí de la comuna, era el encargado de personal y tuve que hacer una reunión con todas aquellas personas que estaban al borde o que ya estaban ahí y decirles nada más que comentarles lo que la ley decía y de aquí en adelante si no se sanaban se iban y muchos estaban en ese borde, que faltaban 20 días, 30 días y... se mejoraron.

### 3.5 ¿Cómo mejoraría el proceso de evaluación docente?

D1:

Mi tema sólo es cambiar la forma de evaluar, yo insisto que el instrumento que se utiliza, el IRT peor todavía, porque el director se encuentra súper apurado y de repente lo hace el UTP y el director lo copia o el director lo hace o se lo pasa y “toma, haz tú dos y yo hago dos” a veces te toca hacer cuatro, cinco, seis, siete, no, no, hacerlo de otra forma, la forma para mí está mal, mal que creo, insisto, tiene que ser un trabajo de todo el año, que a ti te tienen que evaluar por todo, te tienen que medir por la cantidad de niños que se te fueron del colegio, como profesor que pasó, por qué, o sea, es vital, es vital que tú digas este mes se fue tal y anotar la causa por la que se fue y el otro mes se fueron tres más y ¿la causa?, ahora, si todos decimos que de cuatro, tres se fueron por cambio de domicilio, perfecto, nada que decir, pero si los tres se fueron por cambio de establecimiento a establecimientos que están cercanos o a escuelas similares, entonces aquí está pasando algo. Es vital hacer un seguimiento de esos alumnos, hacer un seguimiento del diagnóstico, de los avances, en virtud de ese diagnóstico, ni siquiera, fíjate, yo haría, haría evaluación en virtud de lo que tienen que saber, si no lo que saben para llegar a lo que tienen que saber. Cambiar la forma, la evaluación en sí la considero pertinente, pero la forma en la que se está haciendo deja de ser objetiva, la gente está trabajando para la evaluación, los directores estamos saliendo de la tarea rápidamente y ahí, después, tienes los resultados, el tema para nada es lo que hace o no hace el docente, qué le pasa, sino qué logro tiene el niño.

yo pienso que se debería, no sé, por etapas en un determinado período se le pidiera tal o cual trabajo, menos denso, a mediados de año otro, al fin de año otro, comparémoslo con los resultados. Yo lo cambiaría total y absolutamente, desde sacar esa bendita clase que no muestra nada de nada, desde el portafolio o desde, por qué no, bueno, si se ha formado personal, se ha capacitado, hay que invertir en esto y si estamos pensando en el cambio, yo haría un monitoreo anual del profesor que se está evaluando y los resultados serían en virtud de los resultados de sus alumnos eso es lo que a mí me tiene que dar la pauta ya con el profe y que mande un informe o que haya una plataforma a donde sube el diagnóstico ya, “así recibo a los cabros, paupérrimos los niños” uno sabe “todos los papás son alcohólicos, por decirte, porque cuando queremos exagerar, exageramos, todos estos son buenos para faltar, éstos no tienen zapatos, estos otros dicen garabatos, estos otros aquello”, con todas las fronteras que tú quieras, punteadito, ya, vamos viendo, con todo esto que está en contra ¿quién aprendió algo en el primer mes? A lo mejor ninguno. Segundo mes, monitoreo, de nuevo, plataforma, el profesor pasa el resultado, bien científico, “mira, hay diez que están repuntando” el otro mes van a ser quince, veinte, treinta, y se logró, ahora si vamos en el primero, segundo y el tercero y seguimos con los papás drogadictos, papás violentos, el papá garabatero y el niño no aprende, no aprende y no aprende, a ese profesor hay que sacarlo volando.

D2:

yo creo que este instrumento no sirve, yo pienso que nosotros tendríamos que, esto tan generalizado, yo, para mi gusto tendría que verse el trabajo del profesor en el aula, en el aula, pero no la filmación ni, ni esas cosas así con tanta parafernalia, porque eso no es lo real, si a ti te van a evaluar, a mí me van a evaluar, yo me preparo, si yo hago monitos y todo el cuento, más de lo que se hace en forma habitual, uno alecciona a los niños, pero eso no es real. En cambio, si uno va al

aula, te dan una pauta, una lista de cotejo, uno mismo va haciendo, es lo que se hace al día -día, eso es lo que hay que medir, eso es lo que hay que evaluar.

D3:

Un poco lo que hemos conversado, no lo digo de la boca para fuera, sino que lo estoy practicando, es buscar alternativas que permitan una evaluación más permanente y que además nos sirviera para ir formando a ese profesor, dándole oportunidades a ese profesor y no ir haciéndolo de forma punitiva, no saco nada llegar a fin de año con una grabación, cuando se hace la evaluación y a fin de año decir “usted, para afuera” porque no lo estoy enfrentando, porque ese profesor no ve su grabación, porque puede que él en su subconsciente sienta que no le fue bien, pero él no se sienta después a analizarla, entonces si el colega no se ve cómo después me vas a hacer caso si te digo esto no lo hiciste bien. Hay tantas cosas que se escriben en los libros para darte receta, pero cuándo le mostramos al colega cómo puede ser, cómo debe ser. Hay tanta gente que habla en nombre de la educación y en la práctica...

**Otros comentarios u observaciones:**