CPEIP
Ministerio de Educación

Gobierno de Chile

Orientaciones para el uso del Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos

Presentación

Este documento entrega orientaciones para el uso del **Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos,** que recoge la visión de directores/as y equipos de gestión sobre el **desempeño profesional** de docentes y/o educadoras/es. Contiene **siete preguntas que abordan temáticas relevantes** del quehacer pedagógico y, a través de sus indicadores y ejemplos, visibiliza las prácticas pedagógicas esperadas según los criterios del Marco para la Buena Enseñanza vigente (MBE común[1] o MBE de Educación Parvularia, según corresponda).

Las preguntas de este instrumento abordan las mismas temáticas del instrumento Autoevaluación, disponible para docentes y educadoras/es. Esto proporciona una valiosa oportunidad de reflexión conjunta entre directivos, docentes y educadoras/es, para trabajar de manera cooperativa en potenciar fortalezas y superar debilidades.

[1] Estándares de la profesión Docente - Marco para la Buena enseñanza 2021.

Temáticas y preguntas del Instrumento para todos los niveles y modalidades a excepción de Educación Parvularia.

Temática	Preguntas del Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos	
Planificación para la diversidad	Pregunta 1	¿El/la docente considera la diversidad de sus estudiantes al planificar las clases y evaluaciones?
Ambiente para el aprendizaje	Pregunta 2	¿El/la docente promueve un clima de aceptación, confianza y respeto entre sus estudiantes?
Desarrollo socioemocional	Pregunta 3	¿El/la docente orienta y apoya a sus estudiantes en su desarrollo personal y social?
Aprendizaje profundo	Pregunta 4	¿El/la docente implementa estrategias pedagógicas para que sus estudiantes se sientan interesados/as y desafiados/as por aprender?
Retroalimentación y monitoreo	Pregunta 5	¿El/la docente monitorea y evalúa el proceso de comprensión y apropiación de los conocimientos por parte de los/as estudiantes?
Trabajo colaborativo	Pregunta 6	¿El/la docente participa en instancias de colaboración con colegas y/u otros/as profesionales en las que reflexiona sobre su práctica?
Relación con las familias	Pregunta 7	**Para todos los grupos, excepto Educación en Contextos de Encierro.** ¿El/la docente construye relaciones de respeto y colaboración con las familias, apoderados/as o personas significativas de sus estudiantes?
Aprendizaje profesional continuo	Pregunta 7	**Exclusiva para Educación en Contextos de Encierro.** ¿El/la docente analiza y reflexiona regularmente sobre su práctica pedagógica, para mejorar los aprendizajes de los/as estudiantes?

Temáticas y preguntas del Instrumento exclusivo para evaluar a educadoras/es de párvulos.

Temática	Preguntas del Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos	
Planificación en función de las características de los niños y niñas	**Pregunta 1**	¿La educadora o educador conoce las características, conocimientos y experiencias de las niñas y los niños de su grupo?
Proceso de evaluación de aprendizajes	**Pregunta 2**	¿La educadora o educador planifica procesos de evaluación coherentes con lo planificado, que permiten a los niños y las niñas demostrar lo aprendido?
Ambiente para el aprendizaje	**Pregunta 3**	¿La educadora o educador promueve un ambiente de bienestar, confianza y respeto entre las niñas y los niños de su grupo?
Cultura de aprendizaje	**Pregunta 4**	¿La educadora o educador genera una cultura de aprendizaje desafiante y lúdica?
Comunicación efectiva	**Pregunta 5**	¿La educadora o educador establece una comunicación efectiva con los niños y las niñas de su grupo?
Compromiso con el aprendizaje y bienestar integral	**Pregunta 6**	¿La educadora o educador mantiene un compromiso permanente con el bienestar integral y los aprendizajes de todos/as los niños y niñas?
Trabajo colaborativo	**Pregunta 7**	¿La educadora o educador construye relaciones de colaboración con otros miembros de la comunidad educativa?

¿Cómo utilizar el Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos?

Formas de aplicación

En función de las necesidades de cada establecimiento, este instrumento:

- **Se puede aplicar para evaluar a todas/os las y los docentes y/o educadoras/es o solo a algunas/os de ellas/os.**

  Por ejemplo, podrían definir evaluar a:

  – Docentes y/o educadoras/es noveles o de quienes no se tenga tanto conocimiento sobre su práctica debido a su reciente incorporación al establecimiento.

  – Docentes y/o educadoras/es cuyos estudiantes[2] tienen resultados de aprendizaje más descendidos.

  – Docentes de un mismo ciclo, nivel o asignatura, donde se quiera potenciar alguna de las prácticas asociadas a las temáticas presentes en el instrumento (Ej.: docentes de 7° básico, en relación con la temática de Desarrollo socioemocional, docentes de Lenguaje y Comunicación en relación con la planificación para la diversidad y aprendizaje profundo, etc.).

- **Puede aplicarse completo o elegir algunas de las preguntas que lo componen.**

  Por ejemplo, en función de las necesidades de cada establecimiento, pueden considerar lo siguiente:

  – Aplicar la pregunta de Desarrollo socioemocional a todos los/as docentes y educadoras/es del establecimiento, dado que es un aspecto central en su práctica con sus estudiantes, niños y niñas.

  – Aplicar la pregunta de Retroalimentación y monitoreo solo a los/as docentes de Educación Media, si se espera potenciar esta práctica en aquellos cursos.

Uso de resultados

Una vez aplicado el instrumento será posible:

Realizar procesos de acompañamiento pedagógico individual a docentes y educadoras/es.

Ir a sección: **"Acompañamiento pedagógico"**

Sistematizar los resultados y analizar el panorama general del establecimiento.

Ir a sección: **"Sistematización de resultados"**

Evaluar formativamente las prácticas pedagógicas en el establecimiento, también permite contar con información útil para **nutrir otros procesos y productos que forman parte de la gestión directiva**, tales como, PME, PEI, Planes ADECO, Plan Local de Formación, Sistema de Desarrollo Profesional Docente, información a sostenedores, identificación de posibles mentores, entre otros.

[2] En adelante se utilizará "estudiantes" o "los/as estudiantes", para referirse a niñas, niños, adolescentes y adultos/as con el objetivo de facilitar la lectura y comprensión de este documento.

1. Acompañamiento pedagógico individual a docentes y educadoras/es

El rol de los equipos directivos es central en los establecimientos para promover el desarrollo de la **práctica reflexiva** de las/os educadoras/es y docentes, al acompañar y guiarles en la observación y análisis de sus prácticas y las consecuencias que estas tienen en los aprendizajes de sus estudiantes, niños y niñas. La implementación de procesos de acompañamiento pedagógico individual ofrece diversos beneficios, entre los cuales se destacan:

Para directivos o miembros del equipo de gestión:

- Es una oportunidad para responder a las necesidades de desarrollo profesional docente en su establecimiento, abordando las dificultades identificadas.
- Permite ajustar los objetivos de mejora del establecimiento en función de los resultados del proceso de acompañamiento.
- Fortalece el liderazgo pedagógico.
- Permite analizar cómo, a través de su práctica directiva, ha apoyado a los/as docentes o educadoras/es que requieren mejorar/potenciar su práctica.

Para docentes y educadoras/es:

- Les permite observar y reflexionar sobre su práctica pedagógica.
- Les ayuda a identificar fortalezas en su desempeño, y también oportunidades de mejora.
- Les insta a explorar nuevas estrategias educativas de enseñanza.
- Fomenta un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo entre docentes y directivos.

¿Cómo implementar procesos de acompañamiento?

Los procesos de acompañamiento pedagógico requieren la aplicación de estrategias y herramientas adecuadas para **evaluar las prácticas pedagógicas**. Para ello, se puede utilizar el **Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos**.

Los resultados de esta evaluación constituyen un insumo esencial para llevar a cabo acciones de **retroalimentación** con el/la docente o educador/a. Posteriormente, es fundamental realizar un **seguimiento** que permita monitorear la implementación de las mejoras acordadas.

Evaluación de las prácticas pedagógicas

El **Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos** permite a los equipos de gestión contar con una base de conocimiento objetivo sobre los **aspectos centrales de la práctica pedagógica** de los/as docentes y educadoras/es, debido a que:

- Cada pregunta incluye indicadores **concretos y observables**, así como ejemplos que facilitan la visualización del desempeño.
- Posibilita una evaluación detallada de cada indicador y una evaluación general de cada pregunta.
- Permite identificar conjuntamente estrategias para fortalecer o mejorar las prácticas pedagógicas.

Recomendaciones:

- Avise a los/as docentes y/o educadoras/es con los que usted va a implementar este proceso de evaluación.
- Socialice con ellos/as el instrumento que usted aplicará y el instrumento Autoevaluación, para que visualicen que ambos abordan las mismas temáticas de la práctica pedagógica.
- Motive a las y los docentes y/o educadoras/es para que se autoevalúen con el instrumento Autoevaluación, y así poder tener una visión compartida de su desempeño.
- Al evaluar utilice distintas fuentes de información para obtener evidencia de las prácticas de sus docentes y/o educadoras/es (revise la pág. 3 del Instrumento de Evaluación Formativa por Directivos).

Retroalimentación

Esta **conversación formativa** proporciona a los/as docentes y educadoras/es información constructiva sobre su desempeño. Su objetivo es fomentar la **reflexión pedagógica** entre docentes y directivos.

Recomendaciones:

- Planificar con anticipación (Ej.: avise a el/la docente o educador/a, reserve un lugar apropiado, etc.).
- Iniciar la reunión promoviendo un clima de confianza y comodidad (Ej.: salude, llámele por su nombre, pregunte cómo se encuentra, etc.).
- Comenzar destacando algún aspecto positivo observado y luego explorar puntos de coincidencia y discrepancia entre su evaluación y la autoevaluación realizada por el/la docente o educador/a.
- Referirse a acciones o registros observables del desempeño, en vez de expresar aproximaciones generales.
- Tener una disposición abierta para conocer y entender qué piensa el/la docente o educador/a (Ej.: evite juicios y preguntas confirmatorias o preguntas que incitan a tomar un solo punto de vista, deje que sea él/ella quien se explaye).
- Establecer conjuntamente acuerdos y compromisos claros, realistas y medibles, basados en las reflexiones y conclusiones compartidas.

Los/as profesores/as y educadoras/es que reciben retroalimentación en sus establecimientos perciben un cambio positivo en tres aspectos: la confianza como profesor/a, la motivación y las prácticas en el aula (Mineduc, 2019).

Para fomentar la reflexión durante la retroalimentación, se sugieren las siguientes preguntas:

- Preguntas abiertas que no puedan responderse con un "sí" o "no":
  - *¿Qué esperabas que ocurriera con los/as estudiantes?*
  - *¿Qué consideraste para...?*
  - *¿Cómo crees que respondieron los/as estudiantes a esa actividad?*
- Preguntas que inviten a explorar otras interpretaciones:
  - *¿De qué otra manera podrías...?*
  - *¿Cuál crees que ha sido el impacto de...?*
- Preguntas que promuevan la construcción de metas y acuerdos:
  - *¿Qué te gustaría lograr con los/as estudiantes?*
  - *¿Qué aspectos de tu práctica contribuyen a alcanzar ese objetivo?*
  - *¿Qué oportunidades de mejora podemos identificar en tu desempeño?*
  - *¿Qué acciones podrías implementar?*
  - *¿Cómo podría apoyarte?*

Seguimiento

Es un **proceso de monitoreo** que facilita la implementación de las acciones de mejora acordadas durante la retroalimentación. Puede incluir tanto acciones coordinadas como espontáneas (Ej.: evaluaciones, observaciones, retroalimentación, etc.), siempre en el marco de los acuerdos previamente establecidos con los/as docentes y educadoras/es. De este modo, se fomenta un entorno de aprendizaje continuo.

Recomendaciones:

- Estar disponible para gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo los acuerdos, por ejemplo, asegurando que los/as docentes y/o educadoras/es tengan acceso a las herramientas y/o apoyos para implementar mejoras.
- Fijar un calendario para realizar el monitoreo de los avances de cada docente y/o educador/a y establecer reuniones para revisar en conjunto el progreso de los acuerdos para revisar y adaptar estrategias.
- Programar caminatas pedagógicas y/o retroalimentación en tiempo real con los/as docentes y/o educadoras/es.
- Evaluar inconvenientes (por ejemplo, resistencia al cambio, poco tiempo y escasos recursos para implementar mejoras, etc.)
- Registrar los logros, inconvenientes y lo que falta por lograr respecto a los acuerdos establecidos.

2. Sistematización de los resultados y análisis del panorama general del establecimiento

Una manera en que el equipo directivo puede sistematizar la evaluación del desempeño de todos los/as docentes y/o educadoras/es, es mediante el uso de la planilla incluida en este recurso. Esta sistematización puede analizarse e interpretarse desde dos perspectivas:

Opción 1: Considerando la evaluación en **todas las preguntas del instrumento**:

En la planilla, diríjanse a la pestaña "Desempeño general preguntas", para obtener una visión global de los/as docentes en las distintas temáticas evaluadas.

Luego de ingresar las evaluaciones de los/as docentes y educadoras/es a la planilla, podrán analizar la información apoyándose en las siguientes preguntas:

- ¿Identifican alguna temática de la práctica pedagógica que esté **más lograda**? ¿Cuál(es)?
- ¿Identifican alguna temática de la práctica pedagógica que tenga un **menor nivel de logro**? ¿Cuál(es)?
- ¿Algun/a docente o educador/a presenta **necesidades de mejora** en las prácticas evaluadas de manera generalizada? ¿Quién o quiénes?
- ¿Algún/a docente o educador/a presenta **fortalezas** en la mayoría de las temáticas de la práctica pedagógica evaluadas? ¿Quién o quiénes?

Esta temática de la práctica es la **más lograda** en el grupo.

Esta temática de la práctica es la **menos lograda** en el grupo.

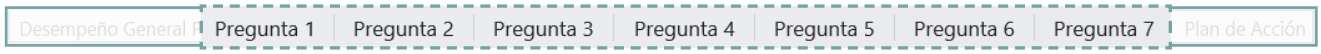
			Temática **Planificación para la diversidad**	Temática **Ambiente para el aprendizaje**	Temática **Desarrollo socioemocional**	Temática **Aprendizaje profundo**	Temática **Retroalimentación y monitoreo**	Temática **Trabajo colaborativo**	Temática **Relación con las Familias**
Docente	Nivel o modalidad	Asignatura	**Pregunta 1**: ¿El/la docente considera la diversidad de sus estudiantes al planificar las clases y evaluaciones?	**Pregunta 2:** ¿El/la docente promueve un clima de aceptación, confianza y respeto entre sus estudiantes?	**Pregunta 3:** ¿El/la docente orienta y apoya a sus estudiantes en su desarrollo personal y social?	**Pregunta 4:** ¿El/la docente implementa estrategias pedagógicas para que sus estudiantes se sientan interesados/as y desafiados/as por aprender?	**Pregunta 5:** ¿El/la docente monitorea y evalúa el proceso de comprensión y apropiación de los conocimientos por parte de los/as estudiantes?	**Pregunta 6:** ¿El/la docente participa en instancias de colaboración con colegas y/u otros/as profesionales en las que reflexiona sobre su práctica?	**Pregunta 7:** ¿El/la docente construye relaciones de respeto y colaboración con las familias, apoderados/as o personas significativas de sus estudiantes?
Docente 1	PC	Matemática	Logrado	Logrado	Medianamente logrado	Logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado	Mínimamente logrado
Docente 2	PC	Matemática	Logrado	Logrado con excelencia	Logrado con excelencia	Logrado	Logrado	Logrado con excelencia	Logrado
Docente 3	PC	Lenguaje	Logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado	Logrado	Medianamente logrado	Mínimamente logrado	Mínimamente logrado
Docente 4	SC	Lenguaje	Medianamente logrado	Mínimamente logrado	Mínimamente logrado	Mínimamente logrado	Medianamente logrado	Mínimamente logrado	Mínimamente logrado
Docente 5	SC	Matemática	Logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado	Mínimamente logrado	Mínimamente logrado
Docente 6	EM	Lenguaje	Logrado	Logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado	Mínimamente logrado	Medianamente logrado	Medianamente logrado

Este/a docente presenta las **mayores fortalezas.**

Este/a docente presenta las **mayores necesidades de apoyo o mejora.**

Opción 2: Considerando la evaluación de todos los/as docentes y/o educadoras/es **en solo una pregunta o temática en particular**:

En la planilla, diríjanse a la pestaña correspondiente a la pregunta que desean analizar. Esto les permitirá obtener una visión detallada del desempeño de los/as docentes y/o educadoras/es en los distintos indicadores asociados a dicha pregunta.



Luego de ingresar las evaluaciones de los/as docentes y educadoras/es a la planilla, podrán analizar la información apoyándose en las siguientes preguntas:

- ¿Qué indicadores de esta temática se ven **descendidos**?
- ¿Qué indicadores de esta temática se ven **más logrados**?
- ¿Algún/a docente y/o educador/a presenta **fortalezas** en la mayoría de los indicadores de esta práctica?
- ¿Algún/a docente y/o educador/a presenta **necesidades de apoyo** en la mayoría de los indicadores de esta práctica?
- ¿Se identifica algún/a docente y/o educador/a que, dado sus resultados, pueda **apoyar a sus pares**?

Este indicador presenta **mayor nivel de logro**.

Este indicador se encuentra **más descendido en el grupo** de docentes.

Pregunta 1: ¿El/la docente considera la diversidad de sus estudiantes al planificar las clases y evaluaciones?			**Indicador 1**	**Indicador 2**	**Indicador 3**
Docente	**Nivel / modalidad**	**Asignatura**	El/la docente selecciona estrategias pedagógicas variadas que se ajustan a las características de sus estudiantes, tales como los intereses, habilidades particulares, necesidades de aprendizaje y contextos de sus estudiantes.	El/la docente planifica, diseña y/o ajusta evaluaciones variadas y las aplica en diversas instancias para que todos/as sus estudiantes puedan demostrar lo aprendido.	Los y las estudiantes demuestran sentirse desafiados/as con las actividades que planificó el/la docente, involucrándose en ellas.
Docente 1	SC	Historia	**Logrado**	**Logrado**	**Por lograr**
Docente 2	SC	Lenguaje	**Logrado**	**Por lograr**	**Por lograr**
Docente 3	SC	Matemática	**Por lograr**	**Por lograr**	**Por lograr**
Docente 4	SC	Matemática	**Logrado**	**Logrado**	**Por lograr**
Docente 5	SC	Lenguaje	**Logrado**	**Por lograr**	**Por lograr**
Docente 6	SC	Ciencias	**Logrado**	**Logrado**	**Logrado**

Este/a docente presenta **mayores necesidades de apoyo** en estos indicadores.

Este/a docente presenta **fortalezas** en estos indicadores, y quizás podría ser un **apoyo para sus colegas.**

Preguntas para profundizar el análisis y definir un plan de acción

Una vez sistematizada la información, las siguientes preguntas pueden facilitar un análisis más profundo en colaboración con su equipo de gestión:

- ¿Estos resultados son coherentes con las evaluaciones previas que, como equipo de gestión, teníamos sobre las prácticas de las/os docentes y/o educadoras/es?
- A partir de esta información, ¿qué acciones se deberían priorizar?
- ¿Qué apoyos se necesitan para superar los aspectos más descendidos? ¿Qué prácticas (acciones) se podrían adoptar?
- ¿Qué buenas prácticas se pueden trabajar para potenciar las fortalezas?
- ¿Con qué recursos humanos contamos en el establecimiento para desarrollar estas prácticas?

A partir del trabajo anterior, se recomienda dejar un registro de la reflexión realizada que les permitirá:

- Visualizar un plan de trabajo claro
- Compartir ideas con el cuerpo docente

Para este registro, pueden completar la tabla que se encuentra en la última hoja de la planilla de sistematización.

Prácticas ¿Qué queremos potenciar y/o mejorar?	**Relación con el aprendizaje de los/as estudiantes** ¿Qué efecto tendrá en el aprendizaje, bienestar de los/as estudiantes?	**Actividades** ¿Qué vamos a desarrollar en la comunidad educativa para abordar el área de interés?	**Actores** ¿Quiénes participarán?	**Plazos** ¿Cuándo lo desarrollaremos?	**Responsables** ¿Quiénes estarán a cargo de organizar y/o monitorear las actividades?