



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, PSICOLOGÍA Y FAMILIA

MAGISTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO

**CRITERIOS DE SELECCIÓN DE UN PROFESOR JEFE Y SU
PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO E INDUCCIÓN PARA UN
DETERMINADO CURSO**

JULIO ANTIPANI LEAL

PABLO HUINAO MAYORGA

VÍCTOR MUÑOZ ZÚÑIGA

FRANCISCO VELÁSQUEZ ALVARADO

Proyecto de Aplicación presentado a la Facultad de Educación, Psicología y Familia de la
Universidad Finis Terrae, para optar al grado de Magister en Gestión y Liderazgo
Directivo.

Profesor Guía: Diego Melero Pinto

Santiago, Chile

2018

DEDICATORIA

La educación no es un simple trabajo al que nos dedicamos, sino más bien, es a lo que nos sentimos llamados, educar y formar a cada uno de los niños y jóvenes que conocemos, una tarea en la cual cada día seguimos creciendo.

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestros alumnos y alumnas, quienes nos enseñan la importancia de que la educación no tiene sentido si no se tiene en cuenta al otro, es decir, a quien aprende, al alumno, al estudiante. Conocerlos y participar de su proceso de aprendizaje, nos permite situarlos en el centro del de la enseñanza y motivarlos a ser protagonistas activos de su propio conocimiento.

A nuestras familias que incondicionalmente nos acompañan en nuestras decisiones y se transforman en nuestro pilar fundamental.

Por último, a todos los profesores con quienes compartimos la maravillosa experiencia de la educación, especialmente a los profesores jefes, quienes con su labor son guías fundamentales en el aprendizaje de los alumnos y alumnas.

Julio Antipani Leal
Pablo Huinao Mayorga
Víctor Muñoz Zúñiga
Francisco Velásquez Alvarado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, quien en su amor nos ha llamado a servir a los estudiantes en la tarea de la educación.

Agradecemos a la Universidad Finis Terrae, por darnos la posibilidad de poder perfeccionarnos, especialmente agradecemos a nuestro profesor guía, Sr. Diego Melero.

Sin duda alguna, este Proyecto, no habría sido posible sin la ayuda de las personas que nos han apoyado con información necesaria para poder construir este trabajo, por ello también les agradecemos por su disponibilidad y tiempo.

Agradecemos finalmente a nuestras familias, quienes nos han acompañado en nuestro deseo de seguir aprendiendo como personas y profesionales, sobre todo con la paciencia que han tenido por los tiempos que hemos ocupado.

RESEÑA

El presente estudio trata sobre los criterios de selección de profesores jefes, su proceso de acompañamiento e inducción. Para llevar a cabo esta investigación, se realizarán aproximaciones conceptuales, que permitan plantear y justificar un problema de investigación, sustentado en un marco teórico que nos permita delimitar nuestro estudio a través de artículos, libros y otros documentos pertinentes, y con ello saber el estado pasado y actual sobre nuestro tema de estudio.

En general se busca conocer si los criterios de selección, procesos de acompañamiento e inducción están o no descritos y socializados al momento de seleccionar a los profesores jefes para un determinado curso. Para esto, se recogerán datos de dos establecimientos educacionales, uno particular subvencionado y, el otro, particular pagado, ambos pertenecientes a la comuna de Puerto Montt.

Posterior a la recogida de datos, se analiza la información entregada por ambos establecimientos, lo que nos permitirá determinar si estos tienen definidos criterios de selección, políticas de acompañamiento e inducción al momento de seleccionar a los profesores jefes.

Finalmente, se plantea una propuesta de intervención, donde se presentarán criterios de selección, que pueden ser utilizados genéricamente por cualquier establecimiento educacional. Además, se presenta una propuesta de acompañamiento, con el objetivo que el profesor jefe se sienta apoyado en su proceso de gestión y responsabilidad del cargo. Se termina con una propuesta de inducción, con la finalidad de cada profesor jefe que asuma una jefatura, cuente con la información pertinente para llevar a cabo su función.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Contexto y problema.....	1
1.2 Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3 Estado de la Cuestión.....	5
1.4 Justificación del Problema.....	7
1.5 Viabilidad.....	8
1.6 Diagnóstico Inicial.....	8
2. CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.1 Delimitación conceptual de términos claves.....	11
2.1.1 Liderazgo y dirección.....	11
2.1.1.1 Desempeño del Profesor Jefe en Enseñanza Básica y Media .	12
2.1.2 Profesor (jefe)	14
2.1.3 Los alumnos	15
2.1.4 Selección de profesor jefe.....	15
2.1.5 Acompañamiento al profesor jefe	15
2.1.6 Inducción al profesor jefe	16
2.2 Teorías pertinentes a la comprensión del fenómeno a investigar que permiten comprender a cabalidad el fenómeno inmerso en la problemática	16
2.2.1 Teoría del aprendizaje	16
2.2.2 Propuesta epistemológica	18
2.3 Aspectos teóricos que permiten abordar la problemática	20
3. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1 Tipo de Investigación.....	24
3.2 Unidad de Análisis.....	25
3.3 Técnica de Recolección de Datos.....	25
3.4 Técnica de Análisis.....	26
3.5 Prueba de validez y confiabilidad.....	26

4. CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
4.1 Instituto Alemán de Puerto Montt.....	29
4.1.1 Escala de Apreciación Instituto Alemán de Puerto Montt.....	29
4.1.1.1 Criterios de Selección.....	29
4.1.1.2 Perfil del profesor jefe.....	30
4.1.1.3 Evaluación de desempeño.....	30
4.1.1.4 Proceso de acompañamiento.....	31
4.1.2 Entrevista semiestructurada Instituto Alemán de Puerto Montt.....	32
4.1.2.1 Matriz de respuestas semiestructurada.....	32
4.2 Colegio Federico Ozanam.....	34
4.2.1 Escala de Apreciación Colegio Federico Ozanam.....	34
4.2.1.1 Criterios de Selección.....	34
4.2.1.2 Perfil del profesor jefe.....	35
4.2.1.3 Evaluación de desempeño.....	35
4.2.1.4 Proceso de acompañamiento.....	36
4.2.2 Entrevista semiestructurada del Colegio Federico Ozanam.....	36
4.2.2.1 Matriz de respuesta semiestructurada.....	36
4.3 Análisis de resultados de los dos establecimientos.....	39
5. CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	41
5.1 Propuesta de Mejora.....	41
5.1.1 Descripción de la propuesta de mejora.....	41
5.1.2 Finalidad de la propuesta de mejora.....	42
5.1.2.1 Objetivo General.....	42
5.1.2.2 Objetivos Específicos.....	43
5.1.3 Metas.....	43
5.1.4 Recursos.....	43
5.1.5 Plan de Implementación.....	44
5.1.6 Operacionalización de las actividades y tareas por realizar.....	44
5.1.7 Plazos y calendario de actividades.....	45
5.1.8 Propuesta de criterios de selección de profesores jefes.....	46
5.1.9 Propuesta proceso de acompañamiento.....	47
5.1.10 Propuesta proceso de inducción.....	50

5.1.11 Evaluación y seguimiento.....	51
5.1.11.1 Evaluación ex ante.....	51
5.1.11.2 Evaluación ex dure.....	51
5.1.11.3 Evaluación ex post.....	52
6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, PROYECCIONES Y LIMITACIONES.....	53
6.1 Conclusiones.....	53
6.1.1 En relación a los supuestos teóricos.....	53
6.1.2 En relación con el paradigma.....	55
6.1.3 En relación con los objetivos.....	55
6.2 Proyecciones.....	58
6.3 Limitaciones.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Contexto y Problema

En el escenario educacional, el profesor se mueve en un contexto de cambios, propios de las sociedades postmodernas; en dicho contexto el profesor es percibido como agente de cambio, o como un líder de transformaciones sociales o como profesionales gestores de nuevos conocimientos promovidos desde un contexto curricular.

A nivel país, pensar sobre la labor del profesor se ha vuelto un tema recurrente y complejo a la vez; esto dado por las diferentes situaciones que demanda la sociedad, las familias y las determinaciones que el Estado define desde las políticas públicas de educación y, sobre todo, con la implementación de la reforma educacional en la década de los años 90, donde se comienza a definir un marco general de la buena enseñanza y una evaluación de desempeño docente. El Sistema de Reconocimiento y Promoción del Desarrollo Profesional (2017) para promover el avance de los profesionales se sustenta en los siguientes principios:

- a. Profesionalidad docente.
- b. Autonomía profesional.
- c. Responsabilidad y ética profesional.
- d. Desarrollo continuo.
- e. Innovación, investigación y reflexión pedagógica.
- f. Colaboración.
- g. Equidad.
- h. Participación.
- i. Compromiso a la comunidad.
- j. Apoyo a la labor docente.

Según lo anterior, es preciso señalar que el rol del profesor en el contexto de la enseñanza y del aprendizaje es percibido como un agente social cuya acción está en función del desarrollo de las personas y de la comunidad (Ruay, 2010). En esta dirección la Unesco (Delors, 1996), pensando en la educación para el siglo XXI, plantea que el quehacer docente está definido en el marco general de cuatro grandes pilares:

- a. Aprender a conocer

- b. Aprender a hacer
- c. Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás
- d. Aprender a ser

Así entonces, el profesor del siglo XXI en el contexto del aprendizaje y de la enseñanza, no solo ha de adquirir competencias profesionales en su formación, sino que además necesita competencias en ciudadanía y habilidades sociales que le permitan interactuar en un mundo educativamente complejo (Ruay, 2010).

En general, y en consecuencia con lo anterior, la relación profesor y aprendizaje es fundamental, lo que puede sintetizarse en las siguientes ideas: el profesor es un agente que permanentemente ha de ayudar a sus alumnos a elaborar sus aprendizajes, para ello el profesor debe conocer qué es lo que previamente saben sus alumnos y cuál es su predisposición al aprendizaje, lo que a la vez le permitirá seleccionar contenidos, objetivos y elaborar evaluaciones. A este respecto suele hablarse más de la función o rol del profesor en general, quedando en algún modo supeditado el rol del profesor jefe a definiciones y funciones más amplias.

A nivel internacional se puede evidenciar que en lo referido al profesor jefe la información se encuentra contenida muy generalmente cuando se habla del rol del docente o profesor. Sin embargo, la UNESCO (2002) publica ciertos lineamientos referidos al rol docente, donde se precisan tareas o funciones que pueden transversalmente estar sujetas al desempeño o competencias de un profesor jefe. Pero se mantiene la tendencia de ser una caracterización del profesor en general.

En el contexto educativo nacional, el portal EDUCARCHILE (2014), publica dos informes donde destaca cuatro competencias referidas a profesores jefes de enseñanza básica y enseñanza media. Estas dicen relación con las siguientes competencias: coordinar actividades, involucrar colaborativamente a los padres y apoderados, implementar planes de acción referidas a diversas problemáticas de alumnos y alumnas y, finalmente, involucrar a los alumnos en las diversas actividades del establecimiento.

En consecuencia, el profesor jefe tiene un rol formador por excelencia, dado que asume la responsabilidad de la formación humana de sus alumnos, destacándose esta función como una de las más preponderantes (Méndez, 2006). En este mismo sentido, Educarchile señala que la función y desempeño del profesor jefe es fundamental para el proceso formativo y la articulación del sistema educacional en general. El profesor jefe es

el docente que, en cumplimiento de sus funciones, es responsable de la marcha y orientación del curso a su cargo, en lo concerniente a los aspectos formativos y pedagógicos. Méndez (2006) insiste que, en el contexto del sistema educativo en general, el profesor jefe es responsable de la formación integral de todos sus alumnos. Así, el Profesor Jefe cumple un rol fundamental, tanto en el proceso formativo de los estudiantes, como en la calidad del sistema educativo, ya que tiene a cargo el trabajo directo con los estudiantes y sus familias y de articulación con los demás profesores y equipo directivo.

El portal Educarchile (2014) señala que en muchos casos los docentes que desempeñan cargos de jefatura de curso no han sido preparados ni han tenido perfeccionamiento que les permita desarrollar las competencias para abordar temáticas que son diversas y complejas, tales como gestión de conflictos, promoción de la participación, inclusión y diversidad, trabajo colaborativo, tareas administrativas, manejo de redes sociales, entre otros. De ahí la importancia que los profesores que desempeñan un rol de liderazgo adquieran las competencias y conocimientos necesarios para lograr una gestión eficiente que favorezca y potencie el aprendizaje de los estudiantes. El portal declara que el profesor jefe es el guía de la clase.

Dado lo anterior, es que el mismo portal propone una serie de orientaciones con el propósito de apoyar la gestión de los profesores jefes tanto en enseñanza básica como en enseñanza media. Las orientaciones tienen como base el Manual de Gestión Escolar (Fundación Chile, 2006) donde se definen perfiles y roles de competencias para cada una de las funciones que se realizan en la escuela, considerando que las funciones de los profesores jefes son las mismas en todos los ciclos y lo que cambia son las necesidades y etapa de desarrollo de los estudiantes. Las fichas de apoyo a los profesores jefes se organizan:

- a. 1° a 6° básico: en este ciclo se da la unidocencia, es decir, un profesor de enseñanza básica atiende a casi todas las asignaturas del curso. Entre 5° y 6° básico, en cambio, existen docentes polidocentes, sin embargo, es frecuente que se le asignen varias asignaturas a un profesor.
- b. 7° básico a 4° medio: en este tramo se ejerce la polidocencia, ya que los contenidos se entregan con mayor profundidad y se requiere mayor experticia disciplinaria para el logro de aprendizaje de los estudiantes, por lo que interactúan profesores especialistas en las disciplinas.

El documento elaborado por el portal Educarchile (2014) se estructura a partir de las competencias funcionales del Profesor Jefe definidas en el Manual de gestión escolar (Fundación Chile, 2006) las que fueron mencionadas al inicio y cubren dos ámbitos, a saber, gestión y currículum para ambos niveles. Los desempeños y competencias pueden ser aplicables y exigibles a todos los profesores jefes, por tanto, común y transversal a todo establecimiento educacional, los que por naturaleza están referidos a la función misma del cargo, no a los criterios de selección de un profesor jefe para un determinado curso. A este respecto, tanto los métodos de selección como los de acompañamiento no están definidos por políticas públicas en educación; aparentemente quedan supeditados a cada establecimiento en particular.

A nivel de establecimientos educacionales, el problema se contextualiza en dos colegios pertenecientes a la comuna de Puerto Montt, un colegio particular subvencionado y uno particular pagado.

El Colegio Católico Beato Federico Ozanam, es un establecimiento particular subvencionado con diecinueve años de historia, de los cuales quince años fue con un mismo director y estos últimos cuatro años ha sido dirigido por la señora Ximena Schnettler, profesora de Lenguaje.

Con el primer director, los profesores jefes cambiaban generalmente cada año y, con la actual dirección, se propone una continuidad de mínimo dos años. Sin embargo, a nivel de establecimiento se desconoce cuáles podrían ser los criterios para designar a un profesor jefe. Aun así, la coordinación académica organiza cada fin de año un encuentro de profesores jefes, con el propósito de realizar un traspaso de la jefatura y con ello describir características generales del curso y de cada alumno.

El Instituto Alemán de Puerto Montt, cuenta con una trayectoria de 149 años en la ciudad, es un establecimiento particular pagado y laico. En su origen fue un establecimiento que se funda al alero de la iglesia luterana para atender académicamente a los hijos de los migrantes alemanes que llegaron a la región.

En su organización cuenta con una rectoría, una dirección académica, coordinadores de ciclos y jefes de departamento. En lo relativo al planteamiento del problema, es responsabilidad de los coordinadores de ciclo junto a la dirección académica designar las jefaturas de curso para cada año. En el PEI se define el perfil para profesores jefes y son asignados cada término de año. Según ciclos, los profesores jefes asumen sus

tareas por periodos más o menos de cuatro años. Dichas jefaturas son evaluadas periódicamente por los coordinadores de cada ciclo.

En consecuencia, el planteamiento del problema se sustenta en indagar en cuáles son los criterios que utilizan los establecimientos educacionales, tanto para la selección, acompañamiento e inducción de los profesores jefes.

Frente a la necesidad de poder establecer criterios, procesos de acompañamiento e inducción, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los criterios de selección, proceso de acompañamiento y plan de inducción utilizados?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General

Analizar los criterios de selección de un profesor jefe y el proceso de acompañamiento e inducción que recibe, para trabajar en un determinado curso.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los criterios que existen para la selección de un profesor jefe y el proceso de acompañamiento e inducción que se le realiza.
- Comparar los criterios que existen en la selección de un profesor jefe y los procesos de acompañamiento e inducción entre un colegio particular subvencionado y un colegio particular pagado.
- Diseñar criterios de selección coherentes con el perfil, evaluación de desempeño, proceso de acompañamiento y plan de inducción para un profesor jefe.

1.3. Estado de la Cuestión.

Las investigaciones realizadas, nos han contribuido a detectar los perfiles de cargo que existen para cada uno de los docentes; sin embargo, la ausencia de criterios que permitan elegir correctamente a un profesor jefe por parte del equipo de gestión, lleva a que las metas que se establecen al profesor no se logren.

Los perfiles se establecen como requisitos para cumplir la labor docente; estos requisitos pueden implicar experiencia laboral, perfeccionamiento del área que enseña, cumplimiento de metas, pero no necesariamente atienden al contexto en el que se mueve

y desarrolla el estudiante. Por lo que es necesario poder adaptar estos perfiles a realidades que vayan a lo más particular: los criterios, que atiendan a la realidad misma del curso; criterios que el equipo directivo tendrá presente a la hora de establecer que el profesor seleccionado es el indicado para realizar el rol de profesor jefe.

Ahora bien, sabemos que muchos colegios tienen perfiles definidos para la selección de sus profesores jefes, evaluaciones de desempeño, tipos de acompañamiento y otros elementos que hacen posible su desarrollo en cuanto al cumplimiento de su proyecto educativo, los que debiesen ir de la mano para que tomen coherencia en las metas que se quieren alcanzar.

Las investigaciones realizadas hablan de los perfiles de los profesores jefes y de cómo realizan y se sienten en su tarea educativa; además de los problemas que pueden tener en su ejercicio docente (Mateluna, 2014).

Por otro lado, en la revista Diálogos educativos (Toro y Berger, 2012) plantea una percepción del rol del profesor jefe en relación con los estudiantes, pero que no es una tarea que solo los involucra a ellos, sino que también a los apoderados y a otros miembros de la comunidad educativa, un rol que toma relevancia en el proceso de enseñanza - aprendizaje. El profesor jefe asume un rol, que involucra vínculos entre personas, en el que es necesario hacer uso de la inteligencia emocional, en donde no sólo se asume el rol de jefatura, sino que también un rol paternal, formador, pedagógico, administrativo y de gestión.

Educarchile (2014) en las orientaciones para el desempeño del Profesor Jefe de educación básica señala la importancia del profesor jefe en su rol de guía y líder de los estudiantes, estableciendo para ello competencias que se evalúan por el desempeño que realizan en su labor. Estas competencias conllevan a la práctica el conocimiento de los alumnos, velar por su desarrollo académico, motivarlos en el proceso de enseñanza, involucrarse con los apoderados. El profesor jefe es un guía de la clase quien tiene la misión de ser facilitador y articulador del aprendizaje y de las redes entre los estudiantes y los apoderados, algo que no siempre se les enseña (EducarChile, 2014).

El manual para profesores plantea la importancia del rol del profesor jefe en cuanto a la alianza familia – escuela, que puede crear el profesor, cuyo rol es en relación con sus estudiantes, con los padres y apoderados, y con el equipo directivo y docente al interior de la escuela. (Palma y Álvarez, 2009),

Por último, Fundación Chile (2006) no sólo hace una lista del perfil de los docentes, sino que también detalla las competencias que debe lograr, los requisitos necesarios para cumplir el rol, y además especifica lo que el profesor no debe hacer.

1.4. Justificación del Problema

Conocer los criterios que existen en la selección de un profesor jefe para un determinado curso y el respectivo acompañamiento e inducción realizado a la jefatura, sea cualquiera el tipo de establecimiento, es fundamental dado la importancia y relevancia que implica el rol y el liderazgo que éste debería desempeñar en el proceso de acompañamiento de alumnos y alumnas, como por ejemplo, el cumplimiento de objetivos pedagógicos, el vínculo del colegio con alumnos, padres y apoderados y, en general, con todo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Frente al contexto en la que se desenvuelve el profesor en la tarea de jefatura, surge la duda de cuáles son los criterios que se utilizan para elegir un profesor para un determinado curso y junto con ello, si se realiza algún acompañamiento, además de una inducción al cargo por parte del equipo directivo. Si bien en algunos establecimientos los perfiles y las herramientas para el acompañamiento del profesor se encuentran establecidos, en ocasiones surgen factores que van condicionando la elección de los profesores para este rol. Esto suscita que la tarea del profesor frente a sus alumnos vaya obteniendo distintos resultados no sólo en cuanto al liderazgo, sino que también en el logro de resultados de estos.

Dado lo anterior, es preciso conocer cuáles son los criterios que se utilizan para la elección de los profesores jefes, y si existe o no un plan de acompañamiento e inducción orientado al cumplimiento de objetivos propio de las jefaturas de curso.

Por lo tanto, es necesario explorar si existen criterios o perfiles a considerar al momento de asignar una jefatura, si estos están orientados al logro de los objetivos planteados por el colegio; además, si considera las características del curso y las del profesor; si el equipo directivo dispone de programas o redes de apoyo al profesor para orientación y/o consejo de curso; si provee al profesor de espacios, en cuanto a tiempo y lugar, ya sea para entrevistas con estudiantes, padres y apoderados y, finalmente, si existen o no momentos de reflexión y retroalimentación referidos al desempeño del profesor.

Analizada la información obtenida por medio de escalas de apreciación y entrevistas semiestructuradas en función de los objetivos planteados para esta investigación, se puede

diseñar un proceso coherente de selección, acompañamiento e inducción de profesores jefes que responda al perfil, al PEI, al tipo de alumnos, a las características del curso y a la evaluación de desempeño existentes en cada establecimiento.

1.5. Viabilidad

De acuerdo a los plazos dados por la Universidad para la realización del PAP, vemos viable nuestro proyecto, ya que en los últimos meses del año 2017 y al inicio del próximo, podemos establecer los sustentos teóricos; realizar un diagnóstico de las realidades en los dos colegios (Particular Subvencionado y Particular Pagado) en marzo del 2018, lo que permitirá levantar una propuesta para que los establecimientos puedan comenzar a trabajar en criterios pertinentes para la selección de los profesores jefes en sus establecimientos, un plan de inducción y un proceso de acompañamiento en sus labores en coherencia con los criterios y perfiles.

1.6. Diagnóstico Inicial

Preliminarmente, a través de una entrevista con la dirección académica de ambos establecimientos, a saber: Colegio Federico Ozaman de dependencia particular subvencionado y el Instituto Alemán de Puerto Montt de dependencia particular y referidos al problema de investigación, criterios que existen en la selección de un profesor jefe y su proceso de inducción y acompañamiento para un determinado curso, se puede observar que ninguno de los dos establecimientos cuenta con criterios de selección para profesores jefes según ambas direcciones académicas. Sin embargo, el colegio Federico Ozanam cuenta con un perfil del profesor jefe (Anexo 1) y una evaluación de desempeño (Anexo 2) la que es aplicable en cada semestre.

En el caso del Instituto Alemán solo cuentan con un perfil del profesor jefe (Anexo 3) y recién para este año se contará con una pauta de evaluación de desempeño y definición de funciones (Anexo 4), la que estará disponible a partir de marzo del presente año.

En ninguno de los dos colegios existe un proceso o plan de inducción al profesor jefe previo a recibir el cargo.

Así entonces, para poder recoger datos sobre los perfiles, procesos de selección, acompañamiento e inducción para el profesor jefe y otros datos, se aplicará una escala de apreciación y una entrevista semiestructurada que se aplicarán tanto en colegio Federico Ozanam, como en el Instituto Alemán de Puerto Mont. (Anexo 5 y 6)

La escala de apreciación tiene el fin de recoger información sobre los procesos de elección de los profesores jefes, su inducción y acompañamiento de acuerdo a la congruencia con el PEI de los establecimientos en los cuáles se realizará la investigación:

Dimensiones:

a. Criterios de selección:

Conocer la existencia de criterios de selección de un profesor jefe para un determinado curso y su respectiva aplicación.

b. Perfil del profesor Jefe:

Conocer el nivel de coherencia existente entre los criterios de selección de un profesor jefe, el perfil de profesor jefe y el PEI.

c. Evaluación de desempeño:

Conocer si existe algún instrumento de evaluación de desempeño para aplicar a los profesores jefes teniendo en cuenta la importancia que éste tiene frente a los logros de sus estudiantes.

La entrevista semiestructurada, tiene como objetivo analizar los criterios de selección de un profesor jefe y su proceso de acompañamiento para un determinado curso, la cual se aplicará de manera individual a los encargados de gestión. De tal manera, que se indague a partir de las siguientes dimensiones:

a. Selección del profesor jefe:

Responsables en la selección de los profesores jefes, sobre los criterios de selección para ellos y las características de estos criterios. En el caso que no existan esos criterios, cómo eligen a los profesores jefes.

b. Perfil del profesor jefe:

Si existe un perfil del profesor jefe y cuáles son sus características.

c. Evaluación de desempeño:

Si existe una evaluación de desempeño para los profesores jefes y cuáles son sus características. Si se conoce con anterioridad esta evaluación.

d. Acompañamiento del profesor jefe:

De qué manera se acompaña a los profesores jefes; si existe coherencia entre la selección de un profesor jefe, el perfil y la evaluación de desempeño, y sobre cuáles son las medidas que se adoptan cuando un profesor jefe no logra los objetivos planteados.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Delimitación conceptual de términos claves

2.1.1 Liderazgo y dirección

Todo quehacer pedagógico para que sea eficiente y eficaz en la escuela, está cimentado en el liderazgo, y en este caso, en el liderazgo de la dirección, quien determina y distribuye a los profesores para asumir la gran tarea de la jefatura de curso. El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015) señala por ejemplo que un Liderazgo Directivo implementa estrategias de inducción para los nuevos docentes de manera que se apropien de las normas de funcionamiento y de la cultura del establecimiento. Otro claro ejemplo es que identifican las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional para abordarlas, motivando su aprendizaje y formación continua. Incentivan a los docentes a revisar y analizar sistemáticamente sus prácticas y estrategias de enseñanza desde diferentes perspectivas.

El liderazgo se entiende como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas por la comunidad educativa (Leithwood, 2009). El líder debe crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un aprendizaje de alto nivel (Elmore, 2010).

Según Leithwood (2009), el liderazgo de la dirección es el responsable de contribuir al mejoramiento del aprendizaje en la medida que apoya a los profesores a desarrollar en ellos un liderazgo superior. Tarea importante si se trata de guiar y acompañar a un curso determinado. Igualmente, importante es pretender mejorar las prácticas pedagógicas y de desempeño de los docentes, cuyas competencias y conocimientos buscarán crear un entorno propicio para el aprendizaje que se verán reflejados en los logros de los alumnos que dirige (Elmore, 2010).

El Marco para la buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), hace mención del liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, resalta que el equipo directivo es responsable de crear estrategias de selección de profesores con capacidades y actitudes acordes a las necesidades y a la cultura del establecimiento, y más particularmente para un curso determinado. Para mejorar la práctica y desarrollo docente en su acompañamiento se sugiere:

- Comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes.
- Desarrollar estrategias de retención para mantener un cuerpo docente estable, motivado y comprometido.
- Generar diversas modalidades de desarrollo profesional.
- Ayudar a los docentes a probar e implementar nuevas estrategias para alcanzar mayores logros de aprendizaje.
- Entregar responsabilidades a sus equipos de trabajo para promover el liderazgo.
- Generar espacios, para escuchar, conocer las ideas, inquietudes y dificultades de los profesores.

En la tabla siguiente se sistematizan las competencias y desempeños que se esperan en la función del profesor jefe en los ámbitos de gestión y curriculum propuestas por el portal EducarChile.

2.1.1.1 Desempeño del Profesor Jefe en Enseñanza Básica y Media

	Ámbito	Competencia	Dominio de Desempeño
1° a 6° Básico	Gestión	Coordinar las actividades de jefatura de curso	Conocer a sus estudiantes
		Involucrar colaborativamente a los apoderados	Monitorear la situación de cada niño y niña
		Implementar planes de acción preventivos y de	Controlar la situación académica del curso

7° a IV° Medio		desarrollo de los estudiantes y sus familias	
		Involucrar colaborativamente a los estudiantes en las actividades del establecimiento	Motivar a los estudiantes

	Ámbito	Competencia	Dominio de Desempeño
1° a 6° Básico 7° a IV° Medio	Curricular	Involucrar Colaborativamente a los padres y apoderados	<ul style="list-style-type: none"> • Integración al proyecto educativo del colegio/liceo • Comprometer a la familia en el proceso educativo • Participación efectiva
		Implementar planes de acción preventivos y de desarrollo de los estudiantes y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> • Autocuidado y desarrollo • Prevención
		Involucrar colaborativamente a los estudiantes en las actividades del establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia escolar • Participación estudiantil • Acoger e integrar a los alumnos (Enseñanza Media)

2.1.2 Profesor (jefe)

El profesor es el principal agente que incide en el aprendizaje escolar de los niños y jóvenes, quien se vuelve un protagonista esencial en la educación (Arancibia, Herrera y Strasser 2007). Es quien tiene la responsabilidad de formar y acompañar al alumno en su proceso de aprendizaje. El profesor jefe participa del desarrollo socio afectivo en distintos momentos de la trayectoria de los estudiantes, sobretodo en el tipo de relación que será capaz de entablar con ellos, lo que puede provocar confianza o ruptura; en ocasiones se convierte en un educador emocional, puesto que tiene la labor de abordar los problemas emocionales que pueden estar viviendo los alumnos en algún momento determinado (Céspedes, A; Silva, G, 2013).

El alumno mientras permanece en un centro educativo es acompañado por un líder, el profesor jefe, que puede ser por un año o más, con quien establece una cercanía mayor que le permite conocer su realidad. Este docente se convierte en un favorecedor del aprendizaje y mediador entre el alumno y su entorno educativo. El profesor jefe debe estar atento y consiente de las necesidades e intereses del alumno para potenciar su desarrollo y tomar las medidas correspondientes que llevarán al estudiante al logro de sus aprendizajes (Educarchile, 2014).

Educarchile (2014) sostiene que el profesor jefe no siempre cuenta con las competencias correspondientes para asumir una responsabilidad tan grande como para liderar y guiar a un grupo curso y pueda abordar aquellas temáticas complejas y diversas que suelen ser emocionales, familiares, resolución de conflictos, diversidad. El profesor jefe es pieza clave para el buen desarrollo integral del alumno.

El Marco para la Buena Enseñanza (CPEIP, 2008) en cuanto a las prácticas de los profesores, sugiere:

- Asumir responsabilidades en la orientación de sus alumnos: detectando sus fortalezas y potenciándolas; identifica sus necesidades de desarrollo personal y académicas y propone formas de abordarlas.
- Propiciar relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados: Informando sobre los procesos de aprendizaje e involucrando a las familias en las actividades de aprendizaje, recreación y convivencia de los estudiantes.

También es primordial en la tarea del profesor jefe la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Según el Marco para la Buena Enseñanza (CPEIP, 2008) estas

son: inculcar la aceptación, empatía, equidad, confianza, compromiso, solidaridad, respeto ya sea por la diversidad de género, culturales, religiosas, étnicas y socioculturales. Además, establecer normas con su curso, monitorear su cumplimiento y dar respuestas asertivas si estas no se cumplen como también reforzar positivamente a los estudiantes que cumplen responsablemente con estas normas y por los logros obtenidos. Finalmente, promueve el trabajo organizado.

2.1.3 Los alumnos

El estudiante es el centro del proceso educativo (EducarChile, 2014). En torno a él rige cada Proyecto Educativo Institucional.

Es el protagonista principal en el núcleo pedagógico que plantea Elmore (2010), en el que se predice el desempeño del estudiante según las tareas que se le asignen, un desafío que se le plantea para lograr y construir el aprendizaje.

2.1.4 Selección de profesor jefe

La duda que surge entonces es: ¿en qué se fijan los directores para asignar las jefaturas? ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta al momento de elegir a un profesor jefe? ¿Están estipulados en alguna parte? ¿Son conocidos por todos? Estas y otras interrogantes, tal vez similares, surgen para el desarrollo de esta investigación y que tal vez no se hace un profesor al momento en que se le asigna una jefatura.

Desde esta perspectiva, el liderazgo del director debe promover la administración estratégica de los recursos humanos, entre ellos la distribución de los profesores jefes, señalando razones y objetivos claros y pedagógicos que aseguren su selección. (Ruiz, 2013).

2.1.5 Acompañamiento al profesor jefe.

Por otro lado, el director debe proveer las herramientas pedagógicas necesarias para que el profesor jefe tenga un ejercicio docente eficiente en su jefatura de curso, ya que estos tienen un efecto directo en los logros y experiencias de aprendizaje de sus alumnos. (Ruiz, 2013).

Considerando que el profesor jefe es un factor clave en el liderazgo pedagógico, es que resulta significativo promover el crecimiento y desarrollo profesional de estos para mejorar sus competencias y capacidades con la finalidad de atender a las diferentes

necesidades que presenten los alumnos. Así se promueve, además, un liderazgo compartido y participativo (Ruiz, 2013).

2.1.6 Inducción al profesor jefe

Siguiendo esta misma línea, no es sensato que el profesor seleccionado para una jefatura se vea enfrentado a una realidad completamente desconocida. Por lo general, los docentes no han sido preparados ni han tenido perfeccionamiento para desarrollar competencias que le permitan abordar de forma correcta y oportuna las problemáticas que se puedan dar en un momento determinado en el curso (EducarChile, 2014).

Al igual que el perfeccionamiento docente, es fundamental la inducción al profesor jefe seleccionado, quien debiera contar con el conocimiento del curso, las metas y con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos que se espera para el año o los años de desempeño como docente jefe en un curso determinado.

2.2 Teorías pertinentes a la comprensión del fenómeno a investigar que permiten comprender a cabalidad el fenómeno inmerso en la problemática

2.2.1 Teoría del aprendizaje

Nuestra investigación se basará en la Teoría Humanista de Educación, esta teoría ha tenido una considerable influencia en el desarrollo de nuevas concepciones de aprendizaje. Los autores más relevantes, asociados a la teoría humanista son: Carl Rogers, Abraham Maslow y John Dewey.

Cada estudiante es una realidad humana y singular que el profesor jefe debe atender y llevar adelante. En este acompañamiento, el profesor jefe se transforma en un guía fundamental para la formación integral de su alumno. Es por eso por lo que la elección de un profesor jefe para un determinado curso no puede ser al azar, sino, una decisión reflexionada y pensada en los alumnos.

La Teoría Humanista que Abraham Maslow plantea se relaciona muy bien con lo anteriormente dicho, puesto que, atiende a la condición humana de cada estudiante en cuanto a emociones, sentimientos, proyectos, satisfacciones, preocupaciones,

considerando, además, que tanto el alumno como el profesor avanzan por el mismo camino, camino a convertirse en personas más humanas (Arancibia; Herrera; Strasser, 2007).

En consecuencia, la teoría humanista, centra el modelo educativo en el alumno, concebido como entes únicos, con iniciativas y necesidades personales. Todo el énfasis del aprendizaje se centra en la totalidad del proceso, y no en un producto final. A este respecto, el alumno es el centro del aprendizaje, esto significa que cuando se irrumpen en una sala de clases, nos encontramos con múltiples personalidades, concepciones de mundo, estilos de aprendizaje y modos de valorar. Pero aún más, para la teoría humanista los alumnos cuentan con todos los recursos para sus aprendizajes, la tarea del educador es acompañar y ayudar a potenciar dichos recursos; por ejemplo, a través de las diversas asignaturas, las actividades lectivas y no lectivas, y muy específicamente por medio del acompañamiento del profesor jefe. (Martín Peris, 2000)

Es por ello, que nos orientaremos con los estudios de John Dewey, filósofo, pedagogo y psicólogo estadounidense. Su método educativo se basa en que el alumno tenga experiencias directas, que se le plantee un problema auténtico, que estimule su pensamiento, que posea información y haga observaciones; que las soluciones se le ocurran al alumno y que tenga oportunidades para comprobar sus ideas.

La pedagogía de Dewey se considera:

- Genética: la educación como un desarrollo que va de dentro (poderes e instintos del niño) hacia afuera;
- Funcional: desarrolla los procesos mentales teniendo en cuenta la significación biológica;
- De valor social: porque hay que preparar al individuo para ser útil a la sociedad.

Dewey propone el desarrollo del método experimental, lo que significa que la función del conocimiento consiste en hacer una experiencia libremente utilizable en otras experiencias. Para este filósofo, el conocimiento es una percepción de aquellas conexiones de un objeto que determinan su aplicabilidad a una situación dada.

Aprender por experiencia es establecer una conexión hacia atrás y hacia delante entre lo que nosotros hacemos y lo que gozamos o sufrimos de las cosas como consecuencia. En este término, el hacer se convierte en ensayar.

La experiencia deweyniana, es la experiencia reflexiva, experiencia cargada de sentido y reorganizadora de la realidad, pensamiento que se hace experiencia.

Por lo tanto, esta teoría llevada al aula sería de la siguiente manera:

Rol del docente:

Dirige el aprendizaje. Responde preguntas cuando el alumno necesita. Propicia el medio que estimule la respuesta necesaria.

Rol del estudiante:

Papel activo. Se prepara para vivir en su medio social. Vive experiencias directas. Trabaja en grupo de forma cooperada. Participa en la elaboración del programa según intereses. Moviliza y facilita la actividad intelectual y natural del niño. Se mueve libremente por el aula, realiza actividades de descubrir conocimiento.

La teoría humanista que se ha elegido es la que mejor atiende las necesidades de nuestro PAP. El hecho de establecer los criterios para la selección de un profesor jefe que va a dirigir a un determinado curso y la forma en que se le acompaña por parte del equipo de gestión, comenzando por una adecuada inducción, va a permitir el logro de los objetivos propuestos, considerando que el profesor va a atender directamente a un curso donde existen personas individuales con una historia particular detrás, con situaciones socioeconómicas e intereses diferentes, con distintas características y potencialidades que el profesor jefe debe ir trabajando para lograr un buen proceso de aprendizaje, en el cuál no solo se ve lo académico, sino que también el desarrollo humano personal. Como se señala hoy en día, promueve la formación integral de la persona del estudiante, este estudiante que socializa, pero que debe ser acompañado por la persona correcta.

El profesor al dirigir el aprendizaje es también el que inspira la confianza para poder seguirle, por ende, el estudiante construye la vida por medio de los pasos que va realizando, construye el aprendizaje, un aprendizaje significativo.

2.2.2 Propuesta epistemológica

Para abordar la problemática de nuestra investigación, consideramos pertinente sustentarlo en el paradigma Naturalista-Cualitativo, también llamado cualitativo, fenomenológico, naturalista o etnográfico. Se centra en el estudio de los significados de

las acciones humanas y de la vida social, en este caso correspondiente al quehacer de los establecimientos educacionales, relacionado a los criterios de selección de un profesor jefe y su proceso de acompañamiento e inducción para un determinado curso.

Este paradigma intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción. Busca la objetividad en el ámbito de los significados, utilizando como criterio de evidencia el acuerdo intersubjetivo en el contexto educativo (Arnal, del Rincon y Latorre, 1996). Desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos esté gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. La investigación cualitativa se centra en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable (Sierra, 1997).

Surge como alternativa al paradigma racionalista para dar respuesta a los problemas existentes en el ámbito social que no se explicaban desde la metodología cuantitativa. Los principales aportes de esta construcción conceptual proceden en su gran mayoría de las áreas como la antropología, etnografía y el interaccionismo simbólico en palabras de Dilthey, Husserl, Mead y Luckman, entre otros (Pérez, 2004).

La perspectiva cualitativa fija su mirada en la descripción de fenómenos por sobre la cuantificación de estos, importando más el por qué que la cantidad de respuestas. Sus características principales son según Sierra (1997), las siguientes:

- a. La teoría constituye una reflexión en y desde la práctica
- b. Intenta comprender la realidad
- c. Describe el hecho en que se desarrolla el acontecimiento
- d. Profundiza en los diferentes motivos de los hechos
- e. El individuo es un sujeto interactivo, comunicativo, que comparte significados.

El enfoque cualitativo pretende ofrecer profundidad, al tiempo que detalla mediante la descripción y el registro cuidadoso. Este paradigma se centra, dentro de la realidad educativa, en comprender la realidad educacional desde los significados de las personas implicadas y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso educativo no observables directamente, pero si susceptible de experimentación (Kerlinger, 2002). Este enfoque permite determinar cómo los principales integrantes de la comunidad educativa entienden y se ven reflejados en torno a diversas situaciones, en este caso, referido a los criterios de selección de un profesor jefe y su proceso de acompañamiento e inducción para un determinado curso.

Además, como complemento a nuestra propuesta epistemológica como solución a nuestro problema, a saber, criterios de selección de un profesor jefe y su proceso de acompañamiento e inducción para un determinado curso, proponemos la Orientación Crítica: El enfoque crítico – constructivo en las ciencias de la educación. (Serón y Jiménez, 1992)

El objetivo de estudio de la Orientación Crítica es poder llegar a la emancipación por medio del colectivo, una emancipación con toques liberales, ideológicos, constructivistas, y que puede tomar tanto lo cualitativo como lo cuantitativo. Este enfoque quiere lograr la construcción del conocimiento y acción transformadora de la realidad por medio de la educación (Jiménez y Serón, 1992)

Así mismo, la metodología de ciencia – acción de Dewey, plantea “el aprendizaje a partir de la reflexión sobre la experiencia práctica no sólo transforma los modelos de acción, individuales y colectivos, sino que hace surgir nuevos saberes en y en la acción misma” (Fernández E, 2009) por lo que es importante que en este rol que posee el profesor jefe, ha de ser capaz de transmitir un aprendizaje que logre que el estudiante transforme la realidad en la que se encuentre, emancipándose hacia un camino de construcción.

Serón y Jiménez (1992) plantean que este enfoque crítico ha configurado una orientación de la educación actual, llamado crítico constructivista, producto que se han de formar hombres autónomos que mueven sus acciones en el libre ejercicio de su razón, en el que no todo lo que conocen debe ser real, sino que se debe poner en los límites de la sospecha, por lo que el conocimiento se ha de alcanzar a través de la interacción social. Por tanto, lo que motiva y da fines a la investigación crítica no es el afán académico sino la necesidad compartida por los profesores de actuar para transformar la realidad (Serón y Jiménez 1992)

Sin duda alguna, el profesor jefe como guía del aprendizaje y crecimiento de los estudiantes, tiene la misión de lograr que los alumnos puedan construir la realidad que los rodea, a través de y junto a la comunidad de aprendizaje que encuentran en la sala de clases.

2.3 Aspectos teóricos que permiten abordar la problemática

Las diversas teorías permiten presentar un conjunto de conceptos y definiciones relacionados entre sí, que presentan una visión sistemática de fenómenos especificando

relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos.

Según lo anterior, relacionaremos nuestra problemática con diversas propuestas teóricas que nos permitan reflexionar sobre nuestro problema.

Desde la teoría histórico-social del aprendizaje de Vygotski, se propone una aproximación frente a la relación existente entre aprendizaje y desarrollo. Es decir, no podemos limitarnos simplemente a determinar los niveles evolutivos si queremos descubrir las relaciones reales del desarrollo con el aprendizaje (Cole y Means, 1986). Bajo esta perspectiva el autor propone la existencia de dos niveles evolutivos:

- Primero el nivel evolutivo real, referido al desarrollo de las funciones mentales de un niño, que resulta de ciclos evolutivos cumplidos a cabalidad. Se parte del supuesto de que únicamente aquellas actividades que los alumnos pueden realizar por si solos, son indicadores de las capacidades mentales.
- El segundo nivel evolutivo se pone de manifiesto cuando un niño no puede solucionar por si solo un problema, pero que es capaz de resolver con ayuda de un adulto.

A este respecto, la selección de los profesores jefes resulta importantísimo dado la relevancia y significancia que pueden tener estos para los procesos de aprendizaje y acompañamiento de sus alumnos y alumnas. El aprendizaje ya no queda limitado por los logros del desarrollo entendido como maduración, de esta manera, la planificación de la instrucción no debe hacerse solo para respetar las restricciones reales del niño, sino para sacar provecho de su desarrollo potencial, donde es preponderante la compañía de sus profesores y la confianza que establece el profesor jefe en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Arnald, Del Rincón y Latorre, 1996)

Otro aspecto importante relacionado con los criterios de selección y el proceso de acompañamiento e inducción de un profesor jefe para un determinado curso es lo que nos ofrece la teoría situacional. Teoría que nace en los años 50 con el objetivo de encontrar modelos de estructuras organizacionales más eficientes, además de responder a los requerimientos no resueltos por las demás teorías y enfoques (Bueno Campos, 1996).

La teoría situacional es una de las primeras en plantear la importancia de la relación organización-ambiente, definiendo el ambiente de dos formas: como un conjunto de personas u organizaciones o como el conjunto de condiciones económicas, políticas y tecnológicas. Este ambiente puede ofrecer oportunidades y amenazas en igual grado

(Bueno Campos, 1996). La pregunta es ¿cuáles son esas variables contingentes que pueden estar afectando a la organización? Según Bueno Campos (1996) estudiar estas variables requiere dos pasos: primero, estudiar a la organización desde una perspectiva macro, lo que refiere a diseño estructural y también desde la perspectiva micro, entendiendo aquí el considerar los procesos y funciones. Dada esta propuesta, la definición de criterios de selección de profesores jefes, de un plan de inducción al docente seleccionado y su posterior proceso de acompañamiento es fundamental, ya que, al ser variables contingenciales, son fuente de cambios a las condiciones existentes en la macro y micro organización.

Otro aspecto interesante, es lo que propone la teoría de la Planificación, desde donde se plantea que planificar es tomar decisiones por anticipado, lo que consiste en identificar situaciones futuras y tomar provisiones para enfrentarlas de la mejor manera posible en función de objetivos deseados (Sagasti, 1982).

Hilhorst (1973) define la planificación como un proceso de decisión que se propone causar una combinación óptima de actividades en un área específica y por el cual la utilización de los instrumentos sea coordinada, considerando los objetivos del sistema y las limitaciones impuestas por los recursos disponibles.

Posteriormente, se comienza a asociar planificación con proyecto, entendiéndose este último como un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas (Aguilar y Ander-Egg, 2000). La relación planificación-proyecto, transforma este último en una apuesta de intervención en los ámbitos y aspectos de la realidad donde fuere pertinente para producir los cambios deseados.

Dado lo anterior, es que Pichardo (1997) distingue cuatro etapas en el proceso de planificación:

- Diagnóstico: investigar la realidad y determinar la magnitud y naturaleza del problema
- Formulación: elaborar en forma clara y precisa la toma de decisiones y su ejecución
- Ejecución: poner en práctica las medidas tomadas
- Evaluación: determinar el cumplimiento o no de las medidas adoptadas

En consecuencia, la teoría de la planificación nos permite reflexionar y ser un

soporte para aquellos lineamientos principales en la elaboración de una propuesta de intervención que permita la mejora de la situación actual, a partir de un diagnóstico inicial.

Finalmente, la teoría humanista de la educación, que es el sustento teórico de nuestro problema de investigación, propone que los alumnos pueden ser aprendices activos y entusiastas. Para esto, es necesario que no solo existan profesores que faciliten las herramientas a los estudiantes para que logren este objetivo, sino que también en la guía y acompañamiento del día a día. Por lo tanto, el profesor jefe debe poseer las competencias y/o características necesarias para poder potenciar a estos alumnos, para que sean capaces de resolver problemas auténticos por medio de la estimulación de su pensamiento.

Desde la propuesta epistemológica, el enfoque crítico – constructivo, el profesor debe hacer posible el poder transformar la realidad del estudiante por medio de la construcción del conocimiento, por ello al seleccionar a un profesor jefe para un determinado curso, el equipo directivo, no debiese solo optar por alguno que solamente esté libre, sino que debiese tener en cuenta criterios que no sólo demuestren que aquel profesor tiene el potencial de acompañar a los estudiantes, sino que también referirse a las características de ese curso en particular, para poder potenciarlos desde sus particularidades.

Por ello el profesor jefe debiese ser un líder que motiva el aprendizaje y un conocedor de la historia personal de sus alumnos; además de poder mejorar las competencias y capacidades de los estudiantes, de tal manera que es necesario que existan criterios de selección para un profesor jefe, una acertada inducción y un proceso de acompañamiento para que pueda ir cumpliendo las metas que se le proponen en el momento de que se le asigne un determinado curso.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Según el método utilizado es de tipo cualitativa con componentes cuantitativos. Es cualitativa porque se considera la opinión y/o percepción de una parte de la comunidad educativa representada entre los coordinadores, encargado del departamento de orientación, formación y directores académicos, quienes tienen la responsabilidad de asignar las jefaturas de curso. La recogida de información se realiza por la aplicación de una Escala de Apreciación y una entrevista semiestructurada aplicada en ambos establecimientos con el objetivo de indagar en los criterios de selección de un profesor, acompañamiento y proceso de inducción.

Es de tipo cuantitativo, ya que, se describirán estadísticamente los resultados de los puntajes obtenidos de la aplicación de la escala de apreciación y entrevista semiestructurada. Lo que, además permitirá realizar una comparación entre los dos establecimientos implicados en la investigación, uno particular pagado y otro particular subvencionado gratuito, ambos pertenecientes a la comuna de Puerto Montt.

Según nivel de Abstracción, la investigación es exploratorio-descriptiva. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2002) los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Según Dankhe (1989) es descriptiva, porque busca especificar propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, buscando describir lo que se investiga.

Según fuente de datos, la investigación es empírico documental. Empírica porque los datos se obtuvieron directamente de la aplicación de la escala de apreciación y la entrevista semiestructurada. Es documental porque además se utilizaron fuentes disponibles y extraídas de los establecimientos en relación con criterios de selección, acompañamiento y proceso de inducción.

Según criterio temporal, el estudio es transeccional, ya que el fenómeno de estudio se da en un momento determinado.

Según finalidad, es de carácter teórico-aplicada; teórica por que el fenómeno que se estudia se encuadra en una fundamentación teórica a través de la delimitación conceptual

de términos claves, teorías que permitan comprender el fenómeno y abordar la temática, y es aplicable, porque busca conocer la realidad del fenómeno y posteriormente elaborar una propuesta de intervención e implementación.

3.2 Unidad de Análisis

En el transcurso de una investigación cualitativa, el investigador recoge abundante información acerca de la realidad sobre la que centra su trabajo (Rodríguez, Gil y García, 1999). La unidad de análisis general de esta investigación es el colegio Federico Ozanam de dependencia particular subvencionado gratuito y el Instituto Alemán de Puerto Montt de dependencia particular pagado. Para describir los criterios de selección, acompañamiento y proceso de inducción de profesores jefes se utilizaron los resultados obtenidos de la escala de apreciación y la entrevista semiestructurada aplicada en ambos establecimientos educacionales. Para analizar la comunidad educativa, la unidad de análisis fueron coordinadores y directores académicos, departamento de orientación y formación pertenecientes a los dos establecimientos, su elección obedece a que son ellos quienes intervienen directamente en la selección de profesores jefes.

3.3 Técnica de Recolección de Datos

Los datos se obtuvieron a través de la aplicación de una Escala de Apreciación, entrevista semiestructurada y documentos presentados por ambos establecimientos educacionales.

De este modo, para el análisis de cada comunidad educativa y para caracterizar el funcionamiento de ambos colegios en relación con criterios de selección de un profesor jefe, acompañamiento y proceso de inducción para un determinado curso se utilizó la aplicación de una escala de apreciación y una entrevista semiestructurada (ver anexo). Otra técnica fue la revisión de documentos oficiales de ambos establecimientos donde se definen roles y funciones relativos a los profesores jefes.

Para el desarrollo de la propuesta de intervención se utilizó la técnica de recopilación diagnóstica, es decir, toda la información recopilada en los objetivos anteriores permitió la elaboración de la propuesta.

3.4 Técnica de Análisis

Para describir los resultados obtenidos de la aplicación de la Escala de Apreciación (Anexo 5) y la entrevista semiestructurada (Anexo 6) se utilizará la técnica descriptiva, la que es representada a través de tablas que permiten una mirada sinóptica y comparativa entre los establecimientos.

Con el propósito de analizar a cada comunidad educativa se realizará un cuadro comparativo con la información recogida a través de la Escala de Apreciación y la entrevista semiestructurada más los datos obtenidos por medio de fuentes documentales de ambos establecimientos.

Para la elaboración de la propuesta de intervención, se utilizará el análisis causal, la que consiste en la descripción del problema, a saber: indagar en cuáles son los criterios que utilizan los establecimientos educacionales tanto para la selección, acompañamiento y proceso de inducción de los profesores jefes.

Dicha descripción se realizará en función de la fundamentación teórica, la coherencia con la problemática, con los objetivos y con la metodología de investigación utilizada. Además, se definen e incluyen recursos humanos, didácticos, metodológicos, cronograma y mecanismos de evaluación.

3.5 Prueba de validez y confiabilidad

La Escala de Apreciación y la entrevista semiestructurada fueron sometidas a prueba de validez y confiabilidad según propone Hernández, Fernández y Baptista (2004). Su finalidad es verificar si los instrumentos que se aplican reflejan un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir en relación con el universo donde se quiere aplicar.

La escala de Apreciación se estructura en base a indicadores y cuatro gradientes de desempeño o escala de valoración expresada según frecuencia: Siempre, Muchas Veces, Algunas Veces y Nunca.

Indicadores	Categorías			
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
En cuanto a los criterios de selección.				
Utiliza criterios para designar a los profesores jefes.				
Revisa y/o evalúa periódica o anualmente los criterios para designar las jefaturas de curso.				
Da a conocer los criterios de selección a los profesores.				
En cuanto al perfil del profesor jefe.				
Se socializan a los docentes los roles y funciones del profesor jefe.				
La selección del profesor jefe se relaciona con el perfil declarado por el colegio.				
Existe coherencia entre el perfil del profesor jefe y lo propuesto por el PEI.				
Se trabaja el perfil junto al consejo de profesores.				
En cuanto a la evaluación de desempeño.				
Existe coherencia entre la evaluación de desempeño y lo propuesto en el perfil del profesor jefe.				
Existen instancias para que los profesores conozcan la evaluación de desempeño.				
Se aplica la evaluación de desempeño durante el año.				
Se retroalimenta la evaluación de desempeño a los profesores.				
El profesor jefe acepta la retroalimentación de la evaluación de desempeño y lo aplica en su quehacer de jefatura de curso.				

En cuanto al proceso de acompañamiento.				
Existe acompañamiento por parte del equipo directivo.				
Se establecen metas a trabajar para el acompañamiento.				
Existen instancias para la capacitación del profesor jefe.				
Existen programas de orientación u otros que apoyen la labor del profesor jefe.				
Disponen espacios (físicos y tiempo) para que el profesor brinde un acompañamiento adecuado.				

Además, se aplicará una entrevista semiestructurada para ambos establecimientos educacionales. Se estructura en doce preguntas referidas al problema de investigación.

Preguntas	
1	¿Quiénes son los responsables en la selección de los profesores jefes?
2	¿Existen criterios de selección en el establecimiento para un profesor jefe? ¿Cuáles? (en caso de que la respuesta sea SI)
3	Si no existen esos criterios, de qué manera seleccionan a los profesores jefes.
4	Si existen criterios de selección ¿Cuáles son las características de estos criterios?
5	¿Existe un perfil de profesor jefe para el establecimiento?
6	¿Cuáles son las características de este perfil?
7	¿Existe una evaluación de desempeño para los profesores jefes?
8	¿Cuáles son las características de esta evaluación de desempeño?
9	¿Conocen con anterioridad esta evaluación de desempeño?
10	¿De qué manera acompañan a los profesores jefes en su tarea?
11	¿Cuál es la coherencia existente entre los criterios de selección de un profesor jefe, el perfil del profesor jefe y la evaluación de desempeño?
12	¿Cuáles son las medidas que adoptan cuando un profesor jefe no va logrando los objetivos planteados para su curso?

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La recogida de información se llevó a cabo realizando las acciones descritas en el cuadro siguiente:

4.1 Instituto Alemán de Puerto Montt

INSTRUMENTO	APLICADO A:			
	Coordinador (a) Primer Ciclo	Coordinador (a) Segundo Ciclo	Coordinador (a) Enseñanza Media	Orientador (a)
Escala de apreciación	x	x	x	
Entrevista semiestructurada			x	x

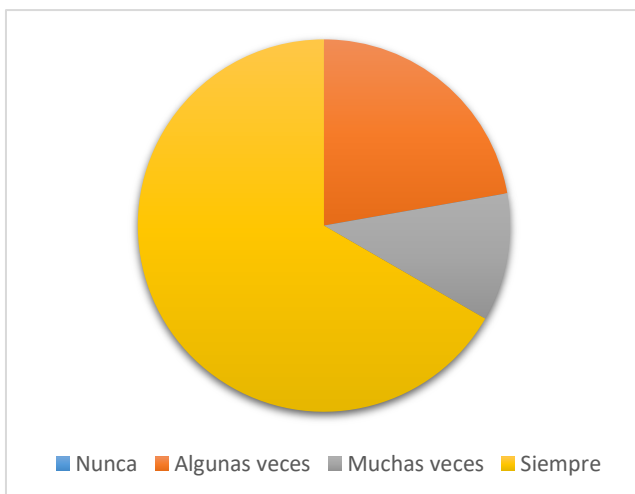
Como instrumento de recolección de datos se aplicaron una *escala de apreciación* y una *entrevista semiestructurada*.

La información arrojada por la escala de apreciación se ordenará según frecuencia de respuesta de cada criterio con sus indicadores y representada en un gráfico. La información será entregada por establecimiento y posteriormente se confrontarán los datos.

4.1.1 Escala de Apreciación Instituto Alemán de Puerto Montt

4.1.1.1 Criterios de Selección

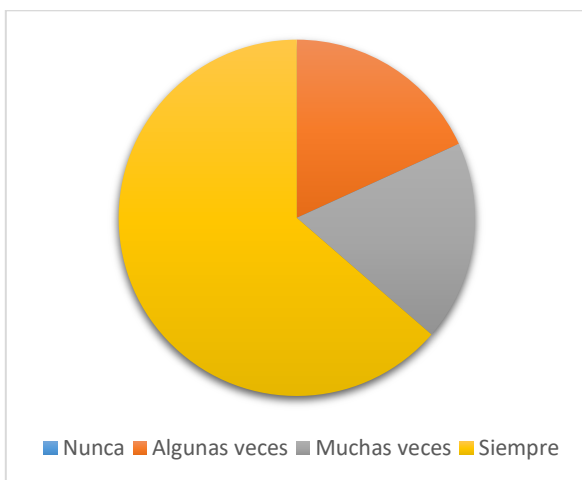
En cuanto a criterios de selección, su utilización en la designación, revisión y conocimiento de los criterios por parte de los profesores jefes designados, la información arrojada es la siguiente:



CRITERIOS DE SELECCIÓN SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
6	1	2	0
67%	11%	22%	0

4.1.1.2 Perfil del profesor jefe

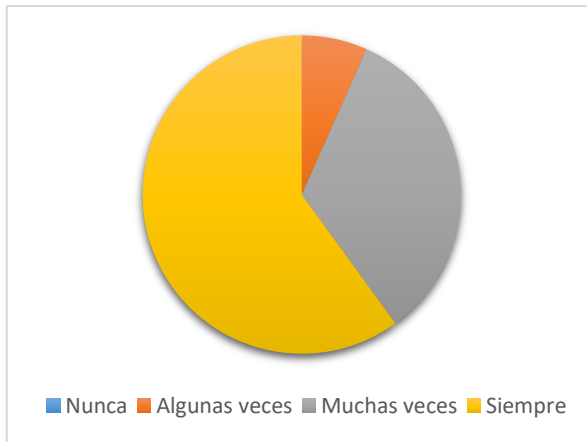
Según el perfil del profesor jefe, la socialización de sus funciones, el trabajo en común de su perfil y la coherencia con el PEI, la información arrojada fue la siguiente:



PERFIL DEL PROFESOR JEFE SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
7	2	2	0
64%	18%	18%	0

4.1.1.3 Evaluación de desempeño

Según la evaluación de desempeño, su coherencia con el perfil, el conocimiento de la evaluación de parte de los profesores jefes, su aplicación durante el año y la posterior retroalimentación y aceptación de esta por el profesor, la información arrojada fue la siguiente:



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
9	5	1	0
60%	33%	7%	0

4.1.1.4 Proceso de acompañamiento

En relación con el proceso de acompañamiento, el establecimiento de metas, capacitación, utilización de programas de orientación y espacios, la información arrojada fue la siguiente:



PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
0	2	13	0
0%	13%	87%	0%

4.1.2 Entrevista semiestructurada Instituto Alemán de Puerto Montt

4.1.2.1 Matriz de respuestas semiestructurada:

La entrevista semiestructurada se ordenará en una matriz agrupando las preguntas en cinco temas. Se analizarán las respuestas de los entrevistados y, posteriormente, se confrontará la información de ambos establecimientos.

PREGUNTAS	TEMA	ANÁLISIS
1. Quiénes son los responsables de la selección de profesores jefes	SELECCIÓN DE PROFESORES JEFES	<ul style="list-style-type: none"> - Ambos entrevistados coinciden en que los responsables de la selección de profesores es responsabilidad de la dirección académica y de los coordinadores de ciclo. - En relación a los criterios, uno de los entrevistados manifiesta que no existen criterios. El segundo en cambio manifiesta que la selección está sujeta a las sugerencias que dan los coordinadores de ciclo. - Finalmente ambos entrevistados, manifiestan que la selección es por disponibilidad docente, por antigüedad, relación que tiene con los alumnos y apoderados y por la carga horaria.
2. Existen criterios de selección		
3. Si no existen, de qué manera se seleccionan		
4. Cuáles son las características de esos criterios		
5. Existe un perfil de profesor jefe	PERFIL DEL PROFESOR JEFE	<ul style="list-style-type: none"> - Ambos entrevistados dicen que si existe un perfil de profesor jefe. Es un documento oficial de responsabilidad de rectoría, y en dicho documento se describe la función administrativa, dependencia y descriptores de tareas.
6. Cuáles son las características del perfil		
7. Existe una evaluación de desempeño		<ul style="list-style-type: none"> - Ambos entrevistados manifiestan que existe una evaluación de desempeño. Sin embargo, uno manifiesta que

8. Cuáles son las características de la evaluación	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	generalmente es conocida por los profesores, mientras que el otro, dice que además de ser conocida los profesores jefes participan anualmente en su revisión y actualización. Ambos dicen, además, que las características están asociadas a los roles, funciones y perfil.
9. Conocen los profesores jefes con anterioridad la evaluación		
10. Dé qué manera acompañan al profesor jefe	ACOMPANAMIENTO	Ambos profesores reconocen que, si existe acompañamiento, a través de las coordinaciones de ciclo, departamento de formación y desarrollo personal. Uno de los entrevistados dice que el acompañamiento está relacionado a materias académicas, conductuales, salud mental.
11.Cuál es la coherencia entre los criterios de selección, el perfil y la evaluación	COHERENCIA ENTRE CRITERIOS, PERFIL, EVALUACIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS	- Se manifiesta que debiese haber una mayor coordinación entre los que designan las jefaturas y la evaluación que hace el Departamento de Formación y Desarrollo Personal y el comité de Convivencia Escolar, además de generar un documento que reflejen los criterios de selección.
12. ¿Cuáles son las medidas que adoptan cuando un profesor jefe no va logrando los objetivos planteados para su curso?		- Cuando un profesor no va logrando los objetivos se señala que se hace un acompañamiento, para luego dar plazos de mejora, y si esto no mejora se le quita la jefatura o en algunos casos se desvincula, como lo es en el caso de la educación inicial o en el primer ciclo. Además, esto se señala en reuniones entre Coordinación académica y el equipo de Orientación.

4.2 Colegio Federico Ozanam

INSTRUMENTO	APLICADO A:			
	Coordinador (a) Primer Ciclo	Coordinador (a) Segundo Ciclo	Coordinador (a) Enseñanza Media	Directora
Escala de apreciación			x	x
Entrevista semiestructurada			x	x

Como instrumento de recolección de datos se aplicaron una *escala de apreciación* y una *entrevista semiestructurada*.

La información arrojada por la escala de apreciación se ordenará según frecuencia de respuesta de cada criterio con sus indicadores y representada en un gráfico. La información será entregada por establecimiento y posteriormente se confrontarán los datos.

4.2.1 Escala de Apreciación Colegio Federico Ozanam

4.2.1.1 Criterios de Selección

En cuanto a criterios de selección, su utilización en la designación, revisión y conocimiento de los criterios por parte de los profesores jefes designados, la información arrojada es la siguiente:



CRITERIOS DE SELECCIÓN SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
0	4	0	0
0%	100%	0%	0%

4.2.1.2 Perfil del profesor jefe

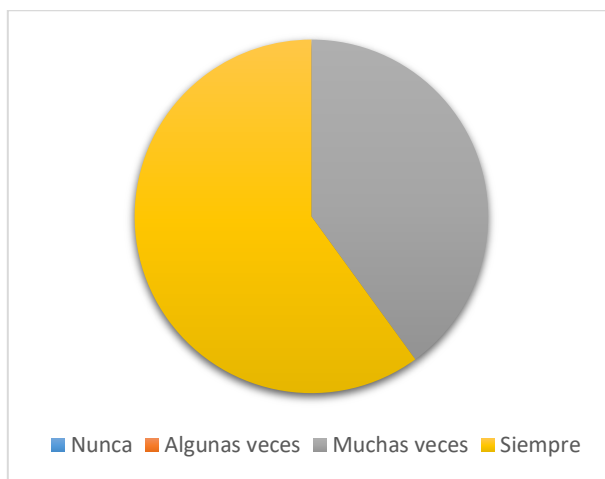
Según el perfil del profesor jefe, la socialización de sus funciones, el trabajo en común de su perfil y la coherencia con el PEI, la información arrojada fue la siguiente:



PERFIL DEL PROFESOR JEFE SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
4	2	2	0
50%	25%	25%	0

4.2.1.3 Evaluación de desempeño

Según la evaluación de desempeño, su coherencia con el perfil, el conocimiento de la evaluación de parte de los profesores jefes, su aplicación durante el año y la posterior retroalimentación y aceptación de esta por el profesor, la información arrojada fue la siguiente:



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
6	4	0	0
60%	40%	0%	0%

4.2.1.4 Proceso de Acompañamiento

En relación con el proceso de acompañamiento, el establecimiento de metas, capacitación, utilización de programas de orientación y espacios, la información arrojada fue la siguiente:



PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO SEGÚN FRECUENCIA			
Siempre (3)	Muchas Veces (2)	Algunas Veces (1)	Nunca (0)
4	6	0	0
40%	60%	0%	0%

4.2.2 Entrevista semiestructurada del Colegio Federico Ozanam

4.2.2.1 Matriz de respuestas semiestructurada:

La entrevista semiestructurada se ordenará en una matriz agrupando las preguntas en cinco temas. Se analizarán las respuestas de los entrevistados y, posteriormente, se confrontará la información de ambos establecimientos.

PREGUNTAS	TEMA	ANÁLISIS
1. Quiénes son los responsables de la selección de profesores jefes		- Ambas entrevistadas coinciden en que los responsables de la selección de profesores es responsabilidad de las coordinadoras de ciclo y Dirección.
2. Existen criterios de selección		- En relación a los criterios, mencionan que sí existe, en resumen, entre las dos entrevistadas mencionan lo siguiente: Que no debe ser un profesor nuevo, un docente con alto compromiso con el PEI,

3. Si no existen, de qué manera se seleccionan	<p style="text-align: center;">SELECCIÓN DE PROFESORES JEFES</p>	<p>que tenga habilidades de comunicación efectiva, que pueda trabajar en equipo y resolver conflictos.</p> <p>-Una de las entrevistadas señala que: Competencias conductuales y competencias funcionales.</p> <p>Y la otra entrevistada dice que: Eficiencia y compromiso con el trabajo en equipo.</p>
4. Cuáles son las características de esos criterios		<p>- Las dos personas mencionan que sí, que está detallado en el Manual de Gestión del colegio y en la Evaluación de desempeño.</p> <p>- En resumen: Plantea un énfasis en la cercanía con las problemáticas de los estudiantes, conocer el curso, establecer metas y motivarlos para ello.</p>
5. Existe un perfil de profesor jefe	<p style="text-align: center;">PERFIL DEL PROFESOR JEFE</p>	<p>- Contestan que sí existe y que se aplica dos veces al año sujeta a bono.</p> <p>-Se aplica dos veces al año, la primera de manera formativa para alcanzar un mejor logro, y al final de año para evaluar de manera resolutive en coherencia con el perfil esperado de cada profesor jefe.</p> <p>- Ante esta pregunta, la directora y subdirectora que a la vez es coordinadora académica señalan que sí la conocen y que ha sido socializada en reuniones.</p>
6. Cuáles son las características del perfil		<p>- Contestan que sí existe y que se aplica dos veces al año sujeta a bono.</p> <p>-Se aplica dos veces al año, la primera de manera formativa para alcanzar un mejor logro, y al final de año para evaluar de manera resolutive en coherencia con el perfil esperado de cada profesor jefe.</p> <p>- Ante esta pregunta, la directora y subdirectora que a la vez es coordinadora académica señalan que sí la conocen y que ha sido socializada en reuniones.</p>
7. Existe una evaluación de desempeño	<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p>	<p>- Contestan que sí existe y que se aplica dos veces al año sujeta a bono.</p> <p>-Se aplica dos veces al año, la primera de manera formativa para alcanzar un mejor logro, y al final de año para evaluar de manera resolutive en coherencia con el perfil esperado de cada profesor jefe.</p> <p>- Ante esta pregunta, la directora y subdirectora que a la vez es coordinadora académica señalan que sí la conocen y que ha sido socializada en reuniones.</p>
8. Cuáles son las características de la evaluación		<p>- Contestan que sí existe y que se aplica dos veces al año sujeta a bono.</p> <p>-Se aplica dos veces al año, la primera de manera formativa para alcanzar un mejor logro, y al final de año para evaluar de manera resolutive en coherencia con el perfil esperado de cada profesor jefe.</p> <p>- Ante esta pregunta, la directora y subdirectora que a la vez es coordinadora académica señalan que sí la conocen y que ha sido socializada en reuniones.</p>
9. Conocen los profesores jefes con anterioridad la evaluación		<p>- Contestan que sí existe y que se aplica dos veces al año sujeta a bono.</p> <p>-Se aplica dos veces al año, la primera de manera formativa para alcanzar un mejor logro, y al final de año para evaluar de manera resolutive en coherencia con el perfil esperado de cada profesor jefe.</p> <p>- Ante esta pregunta, la directora y subdirectora que a la vez es coordinadora académica señalan que sí la conocen y que ha sido socializada en reuniones.</p>

10. Dé qué manera acompañan al profesor jefe	ACOMPANAMIENTO	<p>- Es acompañado por el coordinador de ciclo dos veces al mes en la que se hace un seguimiento académico y conductual. Una de ellas menciona que se hace un acompañamiento con Convivencia escolar y el equipo multidisciplinario y, la otra entrevistada agrega al equipo de formación como apoyo en las necesidades del profesor jefe.</p>
11.Cuál es la coherencia entre los criterios de selección, el perfil y la evaluación	COHERENCIA ENTRE CRITERIOS, PERFIL, EVALUACIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS	<p>- Una de ellas menciona que existe coherencia en la medida que quienes seleccionan conocen bien el perfil del profesor jefe. La otra persona señala que existe coherencia dado que la evaluación comanda el actuar del profesor jefe.</p>
12. ¿Cuáles son las medidas que adoptan cuando un profesor jefe no va logrando los objetivos planteados para su curso?		<p>- Contestan parecido, siempre se les hace ver el problema y se busca maneras conjuntas entre las partes para mejorar ese ámbito viendo distintas estrategias, si no hay mejora se evalúa su continuidad inclusive en el colegio. En estas situaciones apoya el equipo multidisciplinario y equipo de Formación.</p>

4.3 Análisis de resultados de los dos establecimientos.

Frente a la investigación realizada en los establecimientos los resultados arrojaron lo siguiente:

- En cuanto a la información recogida en la escala de apreciación, ambos colegios plantean que existen criterios de selección, en el caso del Instituto Alemán un 67% plantea que siempre se utilizan, revisan y dan a conocer, en cambio en el Colegio Federico Ozanam, un 100% de los entrevistados plantean que muchas veces se utilizan. Al contestar sobre el perfil del profesor jefe, ambos colegios plantean que existe un perfil, en el caso del Instituto Alemán un 64% plantea que siempre se trabaja, mientras que el Colegio Federico Ozanam plantea que un 50% siempre se trabaja. Por otro lado, al consultar sobre la evaluación de desempeño, ambos colegios coinciden que en un 60% siempre se aplica y retroalimenta, existiendo una variación en que en el Instituto Alemán un 33% muchas veces se aplica y en el Colegio Federico Ozanam un 40% muchas veces. Por último, en el indicador del acompañamiento es donde existen las mayores diferencias, en el Instituto particular un 0% de los entrevistados manifiesta que siempre se realiza el acompañamiento, frente a un 13% que sólo se realiza muchas veces, concluyendo a que un 87% se realiza algunas veces, en cambio, el particular subvencionado plantea que un 40% se realiza siempre el acompañamiento, y un 60% muchas veces.
- En cuanto a la información recogida en la entrevista semiestructurada, arroja que, en la selección de profesores jefes, los dos colegios, responden que existen criterios, pero que estos no están definidos en algún documento, y que los responsables de la selección de profesores jefes son: Dirección, Coordinadores académicos y de ciclo. En el perfil del profesor jefe, ambos colegios mencionan que existe un perfil de profesor jefe, que es un documento oficial detallado en un manual, pero al ver respuestas distintas en algunos casos se puede dudar de ello. Por otro lado, la evaluación de desempeño se reconoce que en ambos establecimientos hay una Evaluación de desempeño, que ha sido socializada y que se revisa periódicamente; pero según lo que hemos analizado hasta ahora no siempre es socializado, por incongruencias en algunas respuestas. En el acompañamiento, se recopila que se da acompañamiento a los profesores en los dos colegios durante el año por algunas personas y departamentos como por ejemplo Convivencia, Equipo Multidisciplinario y Formación. Por último, en la coherencia entre criterios, perfil,

evaluación y logro de objetivos, señalan que, al menos debieran ser coherentes todos estos aspectos, y en ambas situaciones, en caso que no se logren los objetivos, contestan que se les hace ver el problema y buscan soluciones en conjunto con el perfil de profesor jefe, pero siempre con apoyo, si no hay mejora se evalúa la continuidad como profesor jefe y en el colegio.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

5.1 Propuesta de mejora

Según el planteamiento del problema y los objetivos planteados en el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), se presenta una propuesta de mejora, la que se orienta según criterios de viabilidad y prioridades. Por lo tanto, el alcance está relacionado con criterios de selección de un profesor jefe, sugerencias de acompañamiento durante el ejercicio del cargo y un plan de inducción.

Para llevar a efecto esta propuesta es preciso contar con el apoyo de la comunidad educativa, muy especialmente de los directivos, la consideración de recursos, y el clima de la propia organización en cuanto a la motivación de profesores y directivos.

5.1.1 Descripción de la propuesta de mejora

A nivel país se ha puesto especial énfasis en la reformulación del proceso educativo, principalmente desde la década de los noventa hasta ahora. En todos estos años, el esfuerzo podría sintetizarse en lo siguiente: lograr una mejor calidad y equidad en la educación.

La reforma educacional propuesta en los años 90, proyecta cambios profundos en la educación preescolar, básica y media. Se explican los alcances principales de estos cambios y se evalúa su implementación, logros y dificultades, todo orientado a la mejora de la calidad de la educación y la equidad. A este respecto, la reforma educacional en Chile buscaba tres objetivos generales: la actualización de los programas y contenidos que permanecían sin cambios desde la década de los ochenta, mejorar la calidad de la educación, y lograr un mejor acceso y descentralización del proceso educativo. El principal desafío debía ser, lograr altos índices de cobertura, asegurar nuevos aspectos como un currículo adecuado en el desempeño que planteaba la sociedad de la información. Y, finalmente, lograr altos índices en la calidad del proceso educativo en su conjunto (Arellano, 2001).

En consecuencia, la propuesta tiene como propósito final, la mejora en la selección de profesores jefes según criterios, proceso de acompañamiento que este debe recibir durante el tiempo que dure su función y un plan de inducción; todo esto con el fin de que cada establecimiento mejore su proceso de gestión relacionado a la selección, acompañamiento e inducción de sus profesores jefes. Lo principal es que la comunidad educativa intencione estos criterios y los profesores jefes sientan que la labor específica que cumplen en el proceso de enseñanza y aprendizaje es apoyada y orientada permanentemente.

Con respecto a la información recopilada de los establecimientos educacionales estudiados, estamos situados ante un establecimiento particular subvencionado, de carácter confesional con una matrícula total de 1134 estudiantes con tres cursos por nivel en la prebásica, y dos cursos por nivel desde primero básico a cuarto medio. El otro establecimiento es particular pagado, con un total de 900 alumnos, que va desde preescolar a enseñanza media. Desde el primer ciclo hasta la enseñanza media tiene dos cursos por nivel.

5.1.2 Finalidad de la propuesta de mejora

Esta propuesta está orientada a:

- Establecer criterios para la selección de profesores jefes
- Sugerencias de acompañamiento para los profesores jefes mientras ejercen su función
- Un plan de inducción para los profesores jefes

5.1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejora relacionado a la definición de criterios de selección de profesores jefes, acompañamiento durante el ejercicio de su función y un plan de inducción, y así lograr que el proceso de gestión educacional sea de mejor calidad.

5.1.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer criterios de selección de un profesor jefe que oriente a buscar a aquellos que cumplan con el perfil.
- Establecer un proceso de acompañamiento para los profesores jefes mientras estos ejercen su cargo y/o función para ayudarlos en el cumplimiento de objetivos.
- Establecer un plan de inducción para todos los profesores jefes orientado a mejorar la calidad de su desempeño.

5.1.3 Metas

- Que los profesores jefes que seleccionen los establecimientos educacionales estén ajustados a criterios previamente establecidos.
- Que se logre establecer un proceso de acompañamiento durante todo el año académico, de modo que los profesores jefes se sientan asistidos en su función.
- Que los profesores jefes al término o inicio del año académico participen de un proceso de inducción para recibir sus jefaturas de curso.

5.1.4 Recursos

RECURSOS		
MATERIALES	HUMANOS	FORMATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Salas de clases. - Sala Audiovisual. - Recursos de apoyo tecnológico a docentes: notebook, data show, etc. - Cámara fotográfica. - Materiales de oficina. - Multicopiado de material de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos: Rector/a, Director/a Académica, Jefe de UTP, Inspector General, Orientación, Psicopedagoga y Psicólogos/as, Coordinadores de ciclo. - Alumnos de 1° básico a 4° medio. - Profesores Jefes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones Externas. - Capacitaciones Internas. - Charlas de seguimiento y acompañamiento organizadas por la institución: dirección académica, departamento de orientación y psicología, psicopedagoga.

5.1.5 Plan de Implementación

El proceso de implementación de la intervención se hace extensivo para todo el año académico. Dentro de este periodo se realizarán todas las acciones programadas para la implementación de la intervención, según los tiempos necesarios para cada objetivo específico propuesto, por lo que es necesario incorporar estas acciones al calendario anual de actividades escolares. Se debe contar con la participación de los directivos y de los profesores jefes de 1° básico a IV° medio.

5.1.6 Operacionalización de las actividades y tareas por realizar

META	ACTIVIDADES	TÉCNICAS
1.- Que los profesores jefes que seleccionen los establecimientos educacionales estén ajustados a criterios previamente establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir perfil de profesor jefe. - Selección de profesores jefes según criterios. - Entrevista personal con el profesor escogido. - Entrega de material teórico con información de tareas y funciones del profesor jefe para ser analizados y discutidos, para la mejor preparación de su tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Charla de información. - Capacitación docente. - Material teórico. - Material didáctico. - Perfil.
2.- Que se logre establecer un proceso de acompañamiento durante todo el año académico, de modo que los profesores jefes se sientan asistidos en su función.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de los profesores jefes por ciclos - Informes del proceso de acompañamiento (uno por semestre) - Propuesta y cumplimiento de metas según elaboración del proceso de acompañamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación docente. - Charlas y/o taller con los profesores jefes. - Autoevaluación. - Evaluación. - Retroalimentación.

5.1.8 Propuesta de criterios de selección de profesores jefes

Lugar: Instituto Alemán de Puerto Montt / Colegio Federico Ozanam.

Tiempo: Parte de la Gestión Institucional.

Destinatarios: Profesores Jefes de 1° básico a IV° medio.

Responsables: Equipo directivo, coordinadores de ciclo, departamento de orientación.

a) En relación con los alumnos/as y cursos:

Criterios de Selección	Descripción
Liderazgo.	Con capacidad de mejora en la calidad de enseñanza y rendimiento de sus alumnos; con capacidad de trabajo en equipo y con disposición a la formación y actualización permanente de sus conocimientos (Elmore, 2008).
Empático y Comprometido.	Con capacidad empática y contención para conocer a sus alumnos, apoyándolos en sus dificultades académicas, de convivencia escolar, familiares y personales.
Capacidad de control.	Con capacidad de optimizar el rendimiento escolar, y guiar a sus alumnos al desarrollo de sus capacidades favoreciendo los conocimientos significativos y funcionales.
Motivador.	Motivar a sus estudiantes para comprometerlos e involucrarlos en aquellas actividades orientadas a sus aprendizajes, a la participación entre pares y al compromiso con toda su comunidad educativa.

b) En relación con la Comunidad Educativa:

Criterios de Selección	Descripción
Proyecto educativo.	El profesor jefe debe representar y asumir con liderazgo los valores propuestos en el PEI
Compromiso con la familia.	Capacidad de acoger y guiar a las familias, padres y apoderados a comprometerse con los aprendizajes de sus hijos/as

Participación efectiva.	Con capacidad de ser un gestor de la participación de padres y apoderados en todo lo referido a la comunidad educativa
-------------------------	--

(FUENTE: EDUCAR CHILE. ORIENTACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR JEFE)

5.1.9 Propuesta proceso de acompañamiento

Lugar: Instituto Alemán de Puerto Montt / Colegio Federico Ozanam.

Tiempo: Durante todo el proceso.

Destinatarios: Profesores Jefes de 1° básico a IV° medio.

Responsables: Equipo directivo, coordinadores de ciclo, departamento de orientación.

Acompañamiento	Descripción	Seguimiento	Responsables	Evaluación
Acompañamiento para definir estrategias y recursos didácticos para el ejercicio de la jefatura.	Se reúnen los profesores jefes y discuten estrategias didácticas, posibles materiales u otras orientaciones que sean atingentes a las demandas de cada curso.	Al inicio del año académico, al terminar o comenzar el segundo semestre y al término del año lectivo.	Director/a académica, coordinadores de ciclo y de convivencia escolar.	Autoevaluación.
Acompañamiento en la Preparación y revisión de las planificaciones.	El departamento de orientación reúne a los profesores jefes para preparar, analizar y ver la consistencia de	Una vez al mes.	Departamento de Orientación.	Autoevaluación / Heteroevaluación

	las planificaciones y con ello acordar lineamientos en común según el PEI de cada establecimiento.			
Acompañamiento en la coordinación de actividades.	El departamento de orientación y coordinadores de ciclo reúnen a los profesores jefes por ciclo para planificar las actividades en común con los distintos cursos del nivel.	Al inicio de cada semestre.	Departamento de orientación y coordinadores de ciclo.	Heteroevaluación
Acompañamiento de observación de Aula.	Un integrante del departamento de orientación y el o la coordinadora/or de ciclo asisten al aula con el objetivo de realizar una observación no participante.	Cada quince días asisten un representante del departamento de orientación y coordinador de ciclo.	Departamento de orientación / Coordinación.	Pauta de Observación.

Retroalimentación	Se reúnen con los profesores jefes para retroalimentar el proceso de observación no participante.	Cada vez que se realiza la observación inmediatamente se acuerda la retroalimentación.	Coordinación y Departamento de orientación.	Compartir resultados de la observación.
Perfeccionamiento	Según los resultados de la observación, y teniendo como principio que es un derecho y un deber que todos los docentes se perfeccionen, se proponen en este momento líneas de acción que apunten a que los docentes profesores jefes, sean perfeccionados y capacitados.	Al menos una vez al año los profesores jefes deben ser capacitados y/o perfeccionados en su función.	Equipo directivo.	Realización de la capacitación.

5.1.10 Propuesta proceso de Inducción:

Lugar: Instituto Alemán de Puerto Montt / Colegio Federico Ozanam.

Tiempo: Inicio o al término del año anterior.

Destinatarios: Profesores Jefes de 1° básico a IV° medio.

Responsables: Equipo directivo, coordinadores de ciclo, departamento de orientación.

Inducción	Descripción	Tiempo	Responsables	Recursos / Documentos
Institucional	Conoce el PEI del establecimiento (misión, visión, valores institucionales) Conoce el perfil del profesor jefes y/o criterios de selección.	Al inicio o término del año lectivo anterior.	Equipo directivo.	Proyecto Educativo Institucional.
Gestión del cargo.	El profesor jefe debe saber: cuáles son las funciones del cargo. La buena gestión, entre otras cosas, se fundamenta sobre la base de saber qué es lo que se tiene que hacer.	Al inicio o término del año lectivo anterior.	Equipo directivo.	Funciones del profesor jefe.
Reglamento Interno y Convivencia Escolar.	El profesor jefe debe conocer y manejar el RI de la institución. Es uno de los responsables de hacer cumplir el reglamento interno al interior de cada jefatura.	Al inicio o término del año lectivo anterior.	Equipo directivo.	Reglamento Interno.
Tareas Administrativas	El profesor jefe debe saber cuáles han de ser aquellas tareas	Al inicio o término del	Equipo directivo.	Definición de tareas administrativas.

	<p>administrativas que debe cumplir. Estas pueden ser muy obvias, pero relevantes para la gestión del proceso (conocer el libro de clases, protocolos de actuación en casos de disciplina y convivencia escolar, manejo de información y vías de comunicación entre padres y apoderados y alumnos/as.</p>	<p>año lectivo anterior.</p>		
--	---	------------------------------	--	--

5.1.11 Evaluación y seguimiento

Durante la realización del proyecto se utilizarán tres tipos de evaluación, correspondiente a las propuestas realizadas en el plan de mejora.

5.1.11.1 Evaluación ex ante

Esta evaluación corresponde a la primera etapa, cuando en los dos establecimientos se aplicaron los instrumentos referidos a: escala de apreciación y entrevista semiestructurada. Esto es lo que nos permite evaluar y saber con certeza, que es lo que realmente se necesita proponer en el plan de mejora.

5.1.11.2 Evaluación ex dure

Esta evaluación corresponde al seguimiento de los procesos del proyecto y su aplicación, lo que además corresponde a todas las actividades propuestas para llevar a efecto el plan de mejora, a saber:

- Establecer criterios de selección orientados a buscar a aquellos profesores que cumplan con el perfil;

- Establecer un proceso de acompañamiento para los profesores jefes mientras estos ejercen su cargo y/o función para ayudarlos en el cumplimiento de objetivos.
- Establecer un plan de inducción para todos los procesos jefes orientado a mejorar la calidad de su desempeño.

Esta evaluación permite entregar datos de avance y los estados de logro, lo que permite además tomar nuevas decisiones y modificar a aquellas actividades que no han dado resultados positivos o esperados.

5.1.11.3 Evaluación ex post

Esta evaluación está referida a los resultados finales de la aplicación de la propuesta de mejora, por lo que, se lleva a efecto una vez realizadas todas las actividades propuestas en los objetivos específicos. Principalmente esta evaluación está centrada, en lo que ha provocado el plan de mejora en la comunidad, pero específicamente a los profesores jefes.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES, PROYECCIONES Y LIMITACIONES

6.1 Conclusiones

Para efectuar esta investigación, se ha recogido información mediante una escala de apreciación y una entrevista semiestructurada realizadas al Colegio Federico Ozanam y al Instituto Alemán de Puerto Montt, lo que permitió indagar sobre los criterios de selección de los profesores jefes, su acompañamiento y la inducción que reciben, en concordancia a los perfiles, roles y funciones propuestos en el PEI y a las evaluaciones de desempeño de cada establecimiento.

6.1.1 En relación a los supuestos teóricos

La fundamentación teórica nos ha permitido plantear ciertas delimitaciones teórico-conceptuales y con ello sustentar los objetivos de la investigación. La finalidad y el aporte de esta fundamentación la sintetizamos del siguiente modo:

- El concepto de liderazgo nos permite situar y comprender que todo el proceso de gestión y aprendizaje pasa necesariamente por los buenos líderes. De este modo, el liderazgo directivo y los procesos de mejora de los aprendizajes se unen tan fuertemente, que la calidad de la enseñanza queda necesariamente supeditada a esta. A este primer dominio, se une la eficaz y eficiente relación que debe de existir entre el liderazgo directivo y el liderazgo de todos los docentes, pero muy especialmente en lo que se refiere, a la gestión de las jefaturas de curso. Es tan importante esto último, que la tarea del profesor jefe influye tan significativamente en la gestión y los aprendizajes, que es responsabilidad de la institución por medio de la pericia de los líderes directivos de: definir criterios de selección y procesos de acompañamiento e inducción de todos aquellos docentes que asumen la responsabilidad de las jefaturas de curso. No podría pensarse entonces, que la tarea de dirigir y acompañar a los cursos es una tarea menor; dado que en la línea de los liderazgos este es un factor crítico en el mejoramiento de las instituciones educativas y en el logro de los aprendizajes. Así entonces, el liderazgo es un medio que permite la realización de las diversas tareas al interior de las instituciones

educativas, pero también es un fin, en cuanto que, permite la mejora transversal de todo el sistema educacional.

- El profesor y su incidencia en el aprendizaje. Cabe mencionar, que uno de los aspectos más relevantes del profesor jefe, se relaciona con la responsabilidad de formar y acompañar a sus alumnos en su proceso de enseñanza y aprendizaje. De este modo, el profesor jefe, en cuanto líder, será un agente relevante en la creación de un ambiente que sea favorable para el aprendizaje. Esto último es posible, dado que su responsabilidad se fundamenta: primero, en el tiempo que debe pasar junto a sus alumnos acompañándolos y guiándolos; y segundo, la dedicación de conocer a sus alumnos, retroalimentándose permanentemente entre alumno-profesor-padres y apoderados.
- Importancia de alumnos/as. Consideramos que el alumno es el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, dado que la relación educativa es el marco en el que se desarrolla dicho proceso. Situar en el centro a los alumnos, significa que este adquiere protagonismo para ser un agente de cambio y un participante activo en su proceso de aprendizaje. El liderazgo del profesor consiste en acompañar y estimular a sus alumnos para que estos desarrollen y potencien al máximo todas sus cualidades. Para esto es preciso, tener una actitud de acogida, conocer a todos sus alumnos, saber cuáles son aquellas necesidades educativas que pueden existir o que potencialmente pueden darse y, evaluar permanentemente el desarrollo académico, disciplinar, convivencia y relaciones humanas en general. De lo que se trata entonces, es situar al alumno en el centro del proceso, con el objeto de que sean ellos mismo quienes desarrollen todas sus potencialidades.

Para todo lo anterior, será preciso que los establecimientos intencionen en sus prácticas directivas y de gestión, tres procesos que se consideran preponderantes para el buen ejercicio de las jefaturas de curso: criterios de selección, acompañamiento e inducción de los profesores jefes. La relevancia de estos aspectos, descansan sobre el hecho de que el liderazgo y la responsabilidad del profesor jefe es fundamental para el proceso de aprendizaje, en cuanto que, su influencia se orienta a los procesos de mejora permanente de los aprendizajes de sus alumnos y alumnas.

Además de ser un agente de cambio y un participante activo en los procesos de mejora de los aprendizajes de sus alumnos, debe ser una persona capaz de conocer a

todos sus alumnos, tener un alto sentido de la empatía, una escucha activa y permanente, trabajar junto a otros y estar dispuesto a asumir los cambios y desafíos que se presenten en la contingencia. A este respecto, el profesor jefe es un agente articulador del proceso formativo de sus alumnos, en relación con sus familias, los profesores y docentes en general y con las demandas y exigencias del sistema educativo.

6.1.2 En relación con el paradigma

Se ha considerado pertinente fundamentar nuestra investigación en el paradigma Naturalista-Cualitativo, dado que nos ha permitido indagar en las acciones humanas propias de cada establecimiento, y con ello, poder conocer sin intervenir el ambiente cuáles son sus prácticas en relación con criterios de selección, acompañamiento e inducción de sus profesores jefes. Conocer dichas prácticas permitió, fundamentar nuestra propuesta de aplicación profesional, a través de un proyecto de intervención.

El paradigma cualitativo, nos permite entregar respuestas a aquellos problemas que no podrían ser explicados desde una mirada cuantitativa, dado que sus concepciones están relacionadas a áreas humanistas, como aquellas teorías del aprendizaje que fundamentan nuestros presupuestos teóricos, tales como: Rogers, Maslow y Dewey.

Por otro lado, se consideran variables no siempre posibles de cuantificar, como podrían ser las expresiones y sensaciones que dan sentido al quehacer y gestión del profesor jefe, desde la perspectiva de los que tienen la responsabilidad de intencionar los criterios, acompañamiento e inducción de los profesores jefes. Esta mirada se indaga a partir de la entrevista semiestructurada y el análisis de sus resultados comparados entre ambos establecimientos.

6.1.3 En relación con los objetivos

- Referido a los criterios de selección: ambos establecimientos declaran tener criterios de selección que nacen a partir de la definición de perfiles de profesores y las evaluaciones de desempeños aplicadas en cada uno de ellos. Sin embargo, se puede inferir que en muchas ocasiones la selección de profesores jefes nace de la necesidad o contingencia de cada uno de los establecimientos, sujeta a variables

tales como: antigüedad del docente, carga horaria, relación con alumnos y apoderados. Además, cada uno de los establecimientos cuenta con un proceso de inducción y de acompañamiento, que, si bien no es muy sistemático, se va realizando en el transcurso del año. En cada uno de estos procesos el equipo de gestión y orientación de cada uno de los establecimientos son los responsables de llevar a cabo estas tareas.

La realidad de los establecimientos estudiados es bastante similar en lo referido a los criterios de selección. Según la información se puede inferir que la importancia del profesor jefe en el contexto del proceso de enseñanza y aprendizaje está supeditada a otras demandas propias de las instituciones, pero ajena a la importancia y relevancia que tiene la jefatura de curso en la totalidad del proceso. Entendiéndose esta, por ejemplo, como uno de los elementos claves para propiciar un ambiente efectivo para el aprendizaje, principalmente por el vínculo que se debe o debería establecer entre el profesor jefe y sus alumnos.

Según los datos obtenidos, nos damos cuenta de la importancia de tener criterios de selección para elegir a un profesor jefe para un determinado curso, sobre todo por la necesidad de los docentes de tener las competencias necesarias para asumir este rol frente a los estudiantes (Educarchile, 2014). No basta sólo con la existencia de los perfiles y roles de los profesores, (Fundación Chile) ya que, al ser generalizados para todos, no existe una adecuación al contexto donde se trabaja, considerando que cada sala de clases es un contexto diferente.

Los perfiles no nos dicen del por qué se eligieron a dichos profesores, sino sólo son una forma de categorizarlos en el rol. Si bien, existen avances en la tarea de poder seleccionar a los profesores jefes es necesario el poder potenciar su rol como líder en un curso determinado, que sea capaz de lograr objetivos y metas compartidas que el equipo de gestión establece para el profesor (Leithwood, 2009). Conociendo las competencias que posee el profesor y las necesidades del curso que ha de cubrir es posible que éste cree un ambiente propicio de aprendizaje (CPEIP, 2008); en esto el estudiante tomará un rol activo en donde irá construyendo el conocimiento.

Por ello, es necesario que el equipo de gestión del establecimiento sea capaz de planificar por anticipado la selección de sus profesores jefes, mediante criterios, de tal manera que se pueda prever el cumplimiento de las metas en el desarrollo de los cursos por medio de los profesores jefes seleccionados (Sagasti, 1982). Los criterios

de selección ayudarán a orientar las capacidades de los profesores jefes para determinados cursos, establecer procesos de acompañamiento para cumplir los objetivos que el equipo de gestión les pida, siendo parte fundamental la inducción para el conocimiento de sus funciones, objetivos a lograr, el curso que guiará y la realidad de cada uno de sus estudiantes, así mismo del apoyo que recibirán de quiénes los acompañen.

- En relación al proceso de acompañamiento, consideramos que el acompañamiento al profesor jefe ha de considerarse una práctica fundamental en cuanto que puede transformarse en una herramienta útil que permita elevar la calidad de los aprendizajes. Los establecimientos estudiados reconocen que sí existe acompañamiento a sus profesores jefes; sin embargo, no se le da la importancia que necesita, por lo que es indispensable que cada establecimiento elabore un sistema de monitoreo para lograr los objetivos propuestos para las jefaturas de curso de los distintos niveles.

Las acciones ejercidas dentro de la institución deben estar orientadas a logro de los aprendizajes, donde el núcleo profesor-alumno-contenido es el referente de dicho proceso (Elmore, 2010). A nivel nacional, el Ministerio de Educación, considera fundamental la relación entre la función del equipo directivo y la función docente, así queda de manifiesto en Orientaciones y Asignación de desempeño colectivo, CPEIP (2017), donde hay un apartado relacionado al acompañamiento profesional a los docentes, y en donde se promueve que las instituciones educativas participen en un proceso de acompañamiento docente, considerando múltiples características de la práctica docente, como por ejemplo: desarrollo de habilidades en los docentes, liderazgo de los equipos de directivos, entre otros.

Frente a estos antecedentes y según los resultados obtenidos de los establecimientos estudiados, es que se considera importante que los establecimientos educacionales desarrollen acciones concretas orientadas al acompañamiento de las prácticas de los profesores jefes, considerando que la tarea es sumamente sensible, en cuanto que, como ya se ha mencionado anteriormente, las jefaturas de curso tienen incidencia en los aprendizajes y en la forma de relaciones que se establecen entre profesor, alumno y comunidad educativa en general. Es por esto que las estrategias de definición de recursos didácticos;

preparación y revisión de las planificaciones; coordinación de actividades y proceso de observación de aula, con su respectiva retroalimentación y perfeccionamiento, están orientadas a que los establecimientos educacionales puedan detectar cuáles pueden ser aquellas posibles fortalezas, debilidades y las diversas necesidades de apoyo que los profesores jefes puedan eventualmente requerir para el buen ejercicio de su función.

6.2. Proyecciones

Algunas de las líneas proyectivas de nuestra investigación, son poder determinar si la aplicación de este proceso de selección acorde al acompañamiento y la inducción tiene resultados positivos a la hora de ser implementado. Si a largo plazo va a existir un seguimiento que permita descubrir fortalezas y debilidades en su aplicación, de tal manera que permita perfeccionar y/o actualizar con el tiempo el proyecto planteado.

Por un lado, tenemos la información dada por el equipo de gestión de cada uno de los establecimientos que manifiestan acompañar a los docentes; sin embargo, sería necesario recoger información desde la experiencia docente: si se sienten acompañados o no; si le han hecho los procesos de inducción correspondientes, si los han capacitado; si conocen las metas que deben cumplir como profesores jefes, etc., de tal manera evaluar si concuerda lo expresado por los equipos de gestión y los docentes.

Determinar si el equipo de gestión perfecciona las competencias de los profesores que ha seleccionado para asumir una jefatura de curso, puesto que, pueden existir nuevas contrataciones y que tal vez nunca han sido profesores jefes o porque simplemente, optan por seleccionar a los que tiene a disposición en el momento.

6.3 Limitaciones

Una de las limitaciones de la investigación, es la no aplicación del PAP, puesto que se trabaja sobre los datos arrojados en la escala de apreciación y de la entrevista semiestructurada que se ha recogido de los equipos directivos, pero no sabe de los resultados de una posible aplicación en cuanto a los criterios de selección, la inducción y el acompañamiento que podría recibir el profesor jefe.

Lo segundo, es la disponibilidad por parte de los equipos de gestión para responder la escala de apreciación y entrevista semiestructurada, quienes, frente a los instrumentos presentan cierto recato para responder, suponiendo que quizás puedan ser evaluados a partir de los datos arrojados.

Otra limitación son la falta de investigaciones sobre los criterios de selección para los profesores jefes. Si bien existen datos de perfiles para el profesor jefe, de sus funciones, de evaluaciones de desempeño, o inclusive propuestas de inducción, pero no existen estudios, investigaciones o bibliografías al tema, lo que significa que cada equipo de gestión resuelve el modo de cómo elegirán a sus profesores.

Por último, la contingencia es un factor que condiciona la selección de los profesores jefes, en muchas ocasiones es según los profesores que existen en el colegio, las nuevas contrataciones o la carga horaria, lo que conduce a que los equipos elijan según necesidades y demandas, y no por capacidades.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, E y M.J. AGUILAR. (2000). Cómo elaborar un proyecto. Editorial Lumen / humanitas. Buenos Aires, Argentina. En: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>

ARANCIBIA V, HERRERA, P & STRASSER S. (2007). Manual de psicología educacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. En: <http://galeon.com/laurakristell/parte1.pdf>

ARDILES, A. (2014). El Profesor Jefe: un guía para los niños. En: http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_contenido=19583&id_portal=1773&id_seccion=9640: Red de Maestros.

ARIAS, M. (2016). Ser profesor jefe y no morir en el intento. Elige educar. En: <http://www.eligeeducar.cl/como-ser-profesor-jefe-y-no-morir-en-el-intento>

ARNAL, J., DEL RINCON, D. & A. LATORRE. (1996). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: Grup 92

BRASLAVSKY, C. (2002, septiembre). La demanda aumenta, pero las condiciones siguen siendo insuficientes. Perspectivas, Vol. XXXII n°3. En: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Publications/Prospects/ProspectsEditorials/pr123eds.pdf

BUENO CAMPOS, E. (1996). Organización de empresas: estructura, proceso y modelos. Ediciones Pirámide. Madrid, España

CÉSPEDES, A., & SILVA, G. (2013). Las emociones van a la escuela: el corazón también aprende. Editorial Calpe & Abyla. Santiago, Chile.

COLE, M. Y B. MEANS. (1986). Cognición y Pensamiento. Paidós. Buenos Aires

DANKHE, G. (1989). Investigación y comunicación. Ed. Mc Graw-Hill, México

DELORS J. (1996) La Educación encierra un tesoro, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, Santillana, Ed. UNESCO Capitulo 4, pág. 96-109

CADRECHA, M. (1990). John Dewey: Propuesta de un Modelo Educativo: I. Fundamentos. Revista Aula Abierta n°55, pág. 61-87. En: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2781489>

EDUCARCHILE. (2014). Orientaciones para el desempeño del profesor jefe. En: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/Image/CR_Herramientas/PDF_profesor_jefe/ProfesorJefe_basica_LISTO.pdf

EDUCARCHILE. (2014). Profesor Jefe: el guía de la clase. En: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=226448>

ELMORE, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Área de Educación Fundación Chile. Impreso en Salesianos Impresores S.A., Santiago de Chile. En: https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Elmore.pdf

FERNÁNDEZ, E. (2009). Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional del saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional. REIFOP, 12 (3), 39-57. En: <http://www.redalyc.org/html/2170/217015345004/>

FUNDACIÓN CHILE. (2006). Cargo: Profesor Jefe Segundo Ciclo Básico, perfil de competencias. En: http://palestinapalomares.cl/file/Profesor_Jefe_de_Segundo_Ciclo_Basico.pdf

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., y P. BAPTISTA. (2002). Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw-Hill, México

HILHORST, S. (1973). Teoría del desarrollo regional. Cuadernos de la sociedad venezolana de planificación. Caracas, Venezuela

IGLESIAS, J. (2002, septiembre). El aprendizaje basado en problemas en la formación inicial de docentes. *Perspectivas*, Vol. XXXII, n°3. En: http://www.colegiosanignacio.edu.pe/abps_2008/nc/aprendiendo/inicio.pdf

KERLINGER, F. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. 4° ed. Interamericana. México. En: http://psicologiauv.com/porta/RMIPE/vol_8_num_2_may_2017/documentos/investigacion_del_comportamiento.pdf

LEITHWOOD, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Impreso en Salesianos, Chile. En: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro_Liethwood.pdf

MARTÍN PERIS, E. (2000). La enseñanza centrada en el alumno: algo más que una propuesta políticamente correcta. Madrid. En *Frecuencia L*. n° 13, págs. 3-30. En: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/antologia_didactica/enfoque02/martin_peris.htm

MARTÍNEZ, J. (2010). ¿Debe un profesor continuar con los mismos estudiantes de un grado a otro, por varios años consecutivos en una institución educativa? *Revista Virtual Viref*. Universidad de Antioquía. Colombia. En: <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/264-debe.pdf>

MATELUNA, N. (2014). Las prácticas educativas de los profesores jefes de una escuela municipal de la comuna de la Florida (tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago. En: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135469/TESIS%20NATHALY%20MATELUNA.pdf?sequence=1>

MÉNDEZ, J. (2006). El profesor jefe como tutor, orientador, facilitador, relacionador. En: www.aportespedagógicos.cl

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo. Santiago, Chile

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2008) Marco para la Buena Enseñanza. CPEIP. Santiago, Chile. En: <http://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2017/10/MBE.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2017) Orientaciones Sistema de Desarrollo Profesional Docente. CPEIP. Santiago, Chile. En: <http://www.politicanacionaldocente.cl/wp-content/uploads/2017/06/Orientaciones-Sistema-de-Desarrollo-Docente.pdf>

MORAGA, M. (2015). Las Competencias relacionales del docente: su rol transformador. Universidad de Chile. Concepción, Chile. En: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142118/Macarena%20%2017-11-15.pdf?sequence=1>

ORTIZ, A. (2013). Modelos Pedagógicos y Teorías del Aprendizaje: ¿Cómo elaborar el modelo pedagógico de la institución educativa? Ediciones de la U. Colombia. En: https://www.researchgate.net/profile/Alexander_Ortiz_Ocana/publication/315835198_Modelos_Pedagogicos_y_Teorias_del_Aprendizaje/links/58eafa4ca6fdccb4a834f29c/Modelos-Pedagogicos-y-Teorias-del-Aprendizaje.pdf

PALMA, A. & ÁLVAREZ V. (2009). Manual para profesores. Reuniones de apoderados: acercando las familias a la escuela. Reeditado Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF. En: http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/Profesor_Jefe/Manual_Profesor_Jefe.pdf

PEREZ, G. (2004). Investigación cualitativa. Ed. La Muralla. Madrid, España

PICHARDO, A. (1997). Planificación y programación social. Ed. Lumen Humanitas. Buenos Aires, Argentina

RODRIGUEZ, G., GIL, J. y E. GARCÍA. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe.

RUAY, R. (2010). El rol del docente en el contexto actual. Revista electrónica de desarrollo de competencias. Vol. 6, n°6. En:

<http://dta.utalca.cl/ojs/index.php/fcompeten%20cias/article/viewFile/82/76>

RUIZ, M. Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. Revista fuentes, 14, pp. 85-104. En:
<http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/LIDERAZGO%20Y%20RESPONSABILIDAD.pdf>

SAGASTI, F. (1982). De espaldas al futuro. El comercio. Lima. En:

<http://www.magpoliticasociales.cl/documentos/conceptos.pdf>

SANTALICES, M. (2015). Un estudio sobre la calidad docente en Chile: El rol del contexto en donde enseña el profesor y medidas del valor agregado. Psykhe vol. 24 no. 1. Pp. 1 – 14. En:

http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/673/pdf_44

SERÓN, J. & JIMÉNEZ, R. (1992). Paradigmas de investigación en educación: hacia una concepción crítico-constructiva. Revista de ciencias de la educación. ISSN 0214-137X, N°9, 1992, pág. 105-128.

SIERRA, R. (1997). Técnicas de investigación social. Ed. Paraninfo. Madrid, España.

SOTO, M. (2002). Modelos y estrategias en la formación de profesores. Serie documentos pedagógicos Vicerrectoría Académica Universidad de La Serena.

TORO, L. & BERGER, C. (2012). Percepción de profesores jefes de quinto y sexto básico de su rol en el aprendizaje socioemocional de los estudiantes. Revista electrónica Diálogos Educativos ISSN: 0718 – 1310, N° 23. En:
<http://www.dialogoseducativos.cl/articulos/2012/dialogos-e-23-toro.pdf>

ÍNDICE ANEXOS

1. Anexo 1

1.1 Perfil y Tareas del Profesor Jefe del Colegio Federico Ozanam.

2. Anexo 2

2.1 Evaluación de desempeño Colegio Federico Ozanam.

3. Anexo 3

3.1 Perfil del profesor jefe del Instituto Alemán de Puerto Montt

4. Anexo 4

4.1 Pauta de Evaluación Desempeño Profesor(a) Jefe Instituto Alemán de Puerto Montt.

5. Anexo 5

5.1 Escala de apreciación.

6. Anexo 6

6.1 Entrevista semiestructurada.

ANEXO 1

1. Perfil y Tareas del Profesor Jefe del Colegio Federico Ozanam

Dependencia: Coordinación de cada ciclo en lo académico

Responsabilidades de profesores jefes

- Entrevistar a todos los apoderados de su curso en el año dejando registro en el libro de clases y rellenando la ficha de entrevista, repitiendo entrevistas todo lo que sea necesario con padres de niños en riesgo de repitencia, problemas familiares o con dificultades conductuales. Luego de cada entrevista, ir a dejar el registro a la carpeta del alumno.
- Reunirse quincenalmente con su coordinadora de ciclo para revisar casos a derivar a psicólogas, chequear entrevistas de apoderados, informarse de propuestas de trabajo para su curso.
- Tomar los tiempos de acogida al comienzo de la jornada escolar para rezar con su curso, conversar con alumnos que enfrentan algún problema personal, revisar presentación personal de los alumnos y recibir comunicaciones o citar vía agenda cuando sea necesario.
- Completar el libro de clases con fecha y horario diario, datos de alumnos, revisión de notas en toda asignatura y cifra asistencia mensual por alumna.
- Asistir y preparar las reuniones de Apoderados en las que se trabaje por curso en entrega de información académica, de convivencia u otra. Encargarse de recibir todas las colillas enviadas de vuelta y firmadas y, previamente preparar los documentos a entregar.
- Revisar semanalmente las notas y ANOTACIONES de su curso, registrar por escrito principales dificultades y analizar remediales con su coordinadora.
- Entrevistarse regularmente con aquellos niños que posean algún problema académico o personal que esté dificultando el aprendizaje, registrando acuerdos o apoyos que deben solicitarse a otros profesores.
- Preparar el Consejo de Curso cuando corresponda, respondiendo a las necesidades del curso.

- Reforzar de forma positiva recurrentemente a los alumnos (ya sea mediante celebración de cumpleaños, día del alumno, premio por esfuerzo, etc).
- Realizar y preparar convivencias correspondientes con el curso en las ocasiones que se solicita:
- Convivencia de curso (Encuentros con Cristo)
- Organizar con su curso las distintas actividades propuestas por el colegio, y participar activamente en preparación y ejecución, tanto de la semana del colegio, día del alumno, mes de María, actividades de Semana Santa, etc.
- Acarreo, orden y repartición de libros de texto a comienzo de año, exigiendo firma de parte del alumno que lo recibió.
- Dejar en la carpeta de los alumnos todos los documentos (certificados médicos, información adicional)
- Recopilar la foto de cada niño durante el año y todos aquellos útiles escolares pedidos para uso del curso (cartulina, plumones, etc)
- Verificar y motivar el orden y ornamentación constante de la sala de clase.
- Conversar con los profesores de asignatura sobre alumnos específicos, conducta y rendimiento del curso.
- Revisar y motivar el cumplimiento del reglamento del colegio.
- Realizar un informe de personalidad por alumno al finalizar el año.
- Fomentar la devolución de libros de Biblioteca.
- Ser portavoz de toda información entregada por el colegio vía comunicación.

ANEXO 2

2.1 Evaluación de desempeño Colegio Federico Ozanam

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO / PUNTUACIÓN	
Desempeño imposible de superar en cualquier circunstancia	5 (sobresaliente)
Desempeño destacado, con pocas instancias de superación	4 (Excelente)
Desempeño superior a la media, cumpliendo en buena forma con los requerimientos que se le piden	3 (Bueno)
Desempeño promedio, cumpliendo estrictamente con los requerimientos normales para el cargo	2 (Suficiente)
Desempeño inferior a los requerimientos normales del cargo, pero con posibilidades de mejora	1 (Insuficiente)
Desempeño considerado inaceptable para ocupar el cargo	0 (Deficiente)
Usted no tiene opinión respecto del aspecto a evaluar.	N/O (No observado)

ORIENTACIÓN AL LOGRO:		EVALUACIÓN
1	Conoce las necesidades académicas, sociales y emocional del curso que recibe y acuerda metas para alcanzar con sus estudiantes.	
2	Asiste regular y voluntariamente a reuniones de coordinación	
3	Se esfuerza por traspasar a su trabajo los mejores conocimientos y prácticas que adquiere a través de las orientaciones que recibe.	
4	Implementa planes de acción para solucionar problemas de los estudiantes de su curso.	
5	Formula, impulsa e implementa estrategias para motivar, comprometer y hacer asumir a los apoderados, las responsabilidades que el desarrollo de la jefatura requiere de ellos.	
TOTALES		

EFICIENCIA Y COMPROMISO CON SU TRABAJO:		EVALUACIÓN
1	Mantiene informados permanentemente a los padres de la realidad académica y conductual de sus hijos, de porcentajes de asistencia y atrasos.	
2	Cita oportunamente a los padres y apoderados a entrevista personal y reuniones de curso.	
3	Registra entrevistas de apoderados en libro de registros.	
4	Planifica de acuerdo a los plazos establecidos, las actividades propias de la jefatura de curso (orientación y consejo de curso).	
5	Presenta cronograma anual de contenidos del programa PAS y lo mantiene actualizado.	
6	Ejecuta plan de trabajo de la hora de Consejo de Curso, conforme a los plazos establecidos.	
7	Realiza tutorías en el momento y espacio asignado para ello	
8	Registra tutorías realizadas en libro respectivo.	
9	Soluciona problemas internos de los estudiantes del curso, agotando los medios para ello, vía conducto regular, antes de solicitar entrevista con apoderados.	
10	Se compromete con el programa formativo de su curso, demostrado en una permanente actitud de enriquecimiento y mejora de su labor (preparación de acogidas, ornamentación de sala de clases, eucaristías, acompañamiento a su curso en distintas actividades, asistencia a misa de apoderados, y actividades propias del colegio.)	
11	Asiste puntualmente a reuniones	
12	Toma y deja el curso puntualmente	
13	Revisa y da cuenta de estado del libro de clases de su curso	
14	Cumple con el número semestral de entrevistas de padres y apoderados, de acuerdo a cantidad de estudiantes de curso.	
15	Cumple con el número semestral de tutorías de acuerdo a cantidad de estudiantes de curso.	
16	Ejecuta y planifica mensualmente reuniones de apoderados, en coherencia con pauta entregada	

17	Ejecuta todas las acogidas, y siempre de acuerdo a la planificación establecida.	
18	En las acogidas diaria vela por el cumplimiento de la normalización del curso (presentación y aseo personal, materiales de trabajo, calendarización de actividades semanales)	
19	Vela por el permanente aseo y cuidado de la sala de clases por parte de sus estudiantes, evidenciada en el orden y limpieza de la misma. (mesas sin rayas, paredes sin rayar, decoración de la sala)	
20	Se contacta con anticipación con delegados de curso (elegidos en primera reunión de apoderados), para organizar actividades especiales del curso.	
21	Completa el informe semestral de personalidad.	
22	Deriva oportunamente a sus estudiantes al equipo multidisciplinario.	
23	Realiza seguimiento a las intervenciones y acuerdos tomados por profesionales del establecimiento y otros profesores, respecto del trabajo con estudiantes que requieren apoyo pedagógico, afectivo y disciplinario, a través de informes bi mensuales presentados a coordinación respectiva.	
24	Da cuenta cabal de situación académica y conductual de su curso en consejos de finalización de semestre.	
TOTALES		

CARISMA PEDAGÓGICO:		EVALUACIÓN
1	Mantiene un trato cercano con cada alumno a través de acciones tales como: llamar alumnos nuevos el primer día de clases, dar acogida a estudiantes incorporados durante el año escolar; enviar mensajes a papás a través de PAPINOTAS, llamar alumnos ausentes.	
2	Mantiene un trato cercano con los apoderados, a través de acciones tales como: enviar mensajes a papás a través de PAPINOTAS, para informar, felicitar acciones de sus hijos; enviar mensajes de bienvenida a papás nuevos.	
3	Acoge y retroalimenta positivamente iniciativas y logros de sus alumnos	
TOTALES		

TRABAJO EN EQUIPO:		EVALUACIÓN
1	Mantiene un trato cercano y cordial con todas las personas de la comunidad educativa, colaborando con el trabajo de equipo y orientando sus acciones hacia una mejor comunicación entre todos los miembros de la comunidad.	
2	Apoya en forma proactiva a los demás, logrando un trabajo colaborativo y sin conflictos.	
3	Acoge sugerencias o críticas constructivas y las aplica.	
4	Sugiere ideas y comparte experiencias para mejorar el trabajo propio y de los demás.	
5	Trabaja y se esfuerza por unificar criterios y formas pedagógicas con el resto de los profesores jefes.	
6	Manifiesta su opinión en forma franca y respetuosa.	
7	Pide ayuda cuando lo requiere.	
TOTALES		

COMPROMISO INSTITUCIONAL:		EVALUACIÓN
1	Adhiere y ejecuta programas implementados por el colegio	
2	Aporta a la generación de un clima de trabajo positivo, participando activa, eficiente y comprometidamente con las actividades que involucran a la comunidad escolar (actividades laborales, culturales y/o recreativas)	
3	Es respetuoso y discreto de la información a que tiene acceso a estudiantes y apoderados, ya sea en el ejercicio de sus funciones o fuera de ellas.	
4	Respecta conducto regular en la canalización, derivación y solución de problemas.	
5	Mantiene una actitud de lealtad hacia los principios, valores y personas de la comunidad, usando los conductos regulares para expresar sus sugerencias, críticas o disconformidades.	
TOTALES		

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:		EVALUACIÓN
1	Enfrenta los conflictos y los resuelve con éxito.	
2	Ayuda a los demás en forma constructiva a solucionar los conflictos en los que se ven involucrados.	
3	Demuestra capacidad de negociación reformulando los conflictos y transformándolos en oportunidades de aprendizaje.	
4	Toma decisiones acercando a las partes en conflicto y protegiendo el clima de aula.	
TOTALES		

ANEXO 3

3.1 Perfil del profesor jefe del Instituto Alemán de Puerto Montt

PERFIL DEL PROFESOR JEFE
Representar con lealtad la imagen del colegio y asumir como propio su proyecto educativo
Asumir responsabilidad sobre los distintos aspectos del curso, conducta, rendimiento, formación de hábitos, integración social, labores administrativas, comunicación con la familia
Colaborar con la familia en el rol formativo del alumno, a través del programa de orientación del colegio y otras actividades vinculadas con este ámbito
Coordinar con los profesores de asignatura las actividades de sus respectivas áreas, que contribuyan a desarrollar la transversalidad de los objetivos

ANEXO 4

4.1 Pauta de Evaluación Desempeño Profesor(a) Jefe Instituto Alemán de Puerto Montt

Profesor(a) Jefe:

Curso:

Fecha de evaluación:

1-. Participa en actividades escolares no lectivas, en las cuales participan sus alumnos(as) y/o apoderados, tales como; Wintertrubel, Laternenfest, Fiestas Patrias, Día del alumno, Ceremonia de Licenciatura, Talleres.			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Asiste a todas las actividades oficiales, adquiriendo en ellas voluntariamente compromisos, para ayudar en su realización.	Asiste a todas las actividades oficiales. Adquiriendo voluntariamente compromisos con su grupo curso.	Asiste a la mayoría actividades oficiales del año.	Pocas veces asiste a actividades oficiales.
2-. Entrevista los padres y/o Apoderados de sus alumnos(as). Inicial y Primer Ciclo (2 entrevistas al año). Segundo nivel y Enseñanza Media (1 al año como mínimo).			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Entrevista al 100% apoderados, habiendo citado con la debida antelación, utilizando los medios oficiales para esto	Entrevista al 80% de sus apoderados, habiendo citado con la debida antelación, utilizando los medios oficiales para esto	Entrevista entre el 50% y el 80% de sus apoderados.	Entrevista 50% o menos de sus apoderados,
3-. Preparación y registro de entrevista.			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Recopila información previa de situaciones del alumno(a), Dejando registro en el sistema, informando a la coordinación de ciclo y/o al equipo de formación, cuando sea pertinente.	Deja registro en el sistema, informa a la coordinación de ciclo y/o al equipo de formación, cuando sea pertinente.	Deja registros formales e informales y en ocasiones, la información relevante es manejada con cierta informalidad.	Sus registros no existen o son informales (que no están en los documentos oficiales), entregando información de manera reactiva o desactualizada.

4-. Realiza seguimientos de alumnos(as) y apoderados en situación espacial.			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Realiza entrevistas periódicas a los alumnos(as) y/o apoderados, evidenciando seguimiento de los acuerdos para la superación de las debilidades.	Realiza entrevistas periódicas a los alumnos y/o apoderados, no evidenciando un seguimiento muy claro de todos.	Realiza el seguimiento a través de entrevistas ocasionales a los apoderados y/o alumnos que requieren un apoyo, lo cual no evidencia una clara superación de la debilidad.	Realiza entrevistas a destiempo, entregando información de manera reactiva o desactualizada.

5-. Convivencia y disciplina escolar.			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Lidera la convivencia y disciplina escolar al interior de su curso, se preocupa de que cada situación sea resuelta a través de los protocolos estipulados para ello. Deja registro fiel de lo acontecido.	Interviene en las situaciones de convivencia y disciplina escolar al interior del curso, realizando las derivaciones respectivas, según corresponda. Acoge sugerencias del comité de Sana Convivencia Escolar, utiliza los protocolos.	Es reactivo ante las situaciones de convivencia y disciplina escolar, las resuelve cuando es informado por terceros. Necesita acompañamiento para resolver situaciones. Deja registros parciales de lo acontecido.	Interviene cuando es informado por terceros. Presenta dificultades para enfrentar las situaciones de convivencia de disciplina con los apoderados. Es poco autónomo para enfrentar las situaciones.

6-. Documentación de sus alumnos(as). Periodo (mayo / julio /agosto/ diciembre) agregar para 2018.			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Mantiene al día la documentación de sus alumnos, dejando periódicamente archivadas en sus carpetas, entrevistas y cualquier otro documento relevante.	La documentación de mis alumnos está completa, pero solo en algunos casos, contienen documentos actualizados.	La documentación de mis alumnos está completa, pero no contiene un registro actualizado de entrevista y otros documentos.	La documentación de sus alumnos, están incompletas y/o contienen información desactualizada, lo que hace complejo el seguimiento de sus registros.

7-. Manejo del libro de Clases.

SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
<p>El libro de clases a cargo del profesor jefe, está completo, ordenado y con un registro actualizado de todos los elementos formales de sus alumnos. (Asistencias, notas, anotaciones y firma de los padres que asume la información que se entrega). Además de dejar registros en las hojas de vidas de sus alumnos, con información relevante y en las fechas previamente acordada). En caso de entregar libros incompletos, dejar un registro escrito de la situación (Correo electrónico a Dirección académica y Coordinación de Ciclo).</p>	<p>El libro de clases a cargo del profesor jefe, está completo, ordenado y con un registro actualizado de todos los elementos formales de sus alumnos. (Asistencias, notas, anotaciones)</p>	<p>El libro de clases, está completo y ordenado, al menos en lo que corresponde a los aspectos formales de la jefatura. (Asistencias, notas, anotaciones)</p>	<p>El libro de clases a cargo del profesor jefe, esta desordenado y/o incompleto, en varios elementos formales. (Asistencias, notas, anotaciones)</p>

8-. Confección y actualización de documentación de los alumnos. (Inicial: Informe pedagógico, planilla de resultados académicos, planilla de test aplicados). (Básica y Media: Informe de personalidad, informe de rendimiento semestral, Certificados, informe anual y otros)			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Confecciona todos los documentos exigidos para el cierre del año escolar, esto lo hace, de manera prolija, considerando la opinión de los profesores de asignatura y en los plazos acordados.	Confecciona todos los documentos exigidos para el cierre del año escolar, considerando la opinión de los profesores de asignatura y en los plazos acordados.	Confecciona todos los documentos exigidos para el cierre del año escolar.	Tienen dificultades en la confección de los documentos exigidos, para el cierre del año escolar. Se evidencia cierta desorganización y/o tardanza en los plazos, para cumplir con la exigencia.

9-. Liderazgo y participación.			
SOBRESALIENTE	COMPETENTE	SATISFACTORIO	DEBE MEJORAR
Lidera la sana convivencia, disciplina y la participación al interior de su curso. Se preocupa que todos sus alumnos y/o apoderados, estén informados y participen activamente de todas las actividades propuestas.	Lidera la sana convivencia y la participación al interior de su curso. Se preocupa que todos sus alumnos y/o apoderados, estén informados de las actividades que el colegio propone.	Genera acciones en torno a mantener la sana convivencia y la participación al interior de su curso. Se preocupa que todos sus alumnos o apoderados, estén informados de las actividades que el colegio ofrece.	Reacciona frente a situaciones emergentes, que alteran la sana convivencia. Sus alumnos y/o apoderados no siempre participan de manera activa y colectiva, en actividades propuestas por el colegio.

ANEXO 5

5.1 Escala de apreciación:

Indicadores	Categorías			
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
En cuanto a los criterios de selección.				
Utiliza criterios para designar a los profesores jefes.				
Revisa y/o evalúa periódica o anualmente los criterios para designar las jefaturas de curso.				
Da a conocer los criterios de selección a los profesores.				
En cuanto al perfil del profesor jefe.				
Se socializan a los docentes los roles y funciones del profesor jefe.				
La selección del profesor jefe se relaciona con el perfil declarado por el colegio.				
Existe coherencia entre el perfil del profesor jefe y lo propuesto por el PEI.				
Se trabaja el perfil junto al consejo de profesores.				
En cuanto a la evaluación de desempeño.				
Existe coherencia entre la evaluación de desempeño y lo propuesto en el perfil del profesor jefe.				
Existen instancias para que los profesores conozcan la evaluación de desempeño.				
Se aplica la evaluación de desempeño durante el año.				
Se retroalimenta la evaluación de desempeño a los profesores.				

El profesor jefe acepta la retroalimentación de la evaluación de desempeño y lo aplica en su quehacer de jefatura de curso.				
En cuanto al proceso de acompañamiento.				
Existe acompañamiento por parte del equipo directivo.				
Se establecen metas a trabajar para el acompañamiento.				
Existen instancias para la capacitación del profesor jefe.				
Existen programas de orientación u otros que apoyen la labor del profesor jefe.				
Disponen espacios (físicos y tiempo) para que el profesor brinde un acompañamiento adecuado.				

ANEXO 6

6.1 ENTREVISTA SEMI ESTUCTURADA INDIVIDUAL

OBJETIVO: Analizar los criterios de selección de un profesor jefe y su proceso de acompañamiento para un determinado curso.

DIRIGIDO A: Equipo directivo y coordinadores de ciclo.

TIEMPO APROXIMADO DE LA ENTREVISTA: 20 a 25 minutos

a) Selección del profesor jefe:

1	¿Quiénes son los responsables en la selección de los profesores jefes?
2	¿Existen criterios de selección en el establecimiento para un profesor jefe? ¿Cuáles? (en caso de que la respuesta sea SI)
3	Si no existen esos criterios, de qué manera seleccionan a los profesores jefes.
4	Habiendo criterios de selección ¿Cuáles son las características de estos criterios?

b) Perfil del profesor jefe:

5	¿Existe un perfil de profesor jefe para el establecimiento?
6	¿Cuáles son las características de este perfil?

c) Evaluación de desempeño:

7	¿Existe una evaluación de desempeño para los profesores jefes?
8	¿Cuáles son las características de esta evaluación de desempeño?
9	¿Conocen con anterioridad esta evaluación de desempeño?

d) Acompañamiento del profesor jefe:

10	¿De qué manera acompañan a los profesores jefes en su tarea?
11	¿Cuál es la coherencia existente entre los criterios de selección de un profesor jefe, el perfil del profesor jefe y la evaluación de desempeño?
12	¿Cuáles son las medidas que adoptan cuando un profesor jefe no va logrando los objetivos planteados para su curso?