

DISEÑO de un plan de **DESARROLLO** profesional **CONTINUO**

DIMENSIÓN: DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

INTRODUCCIÓN

La enseñanza en el aula es la variable interna de la escuela que más influye en los resultados de los estudiantes (NCSL, 2006). Considerando esta evidencia, resulta una tarea fundamental del equipo directivo promover que los docentes se mantengan actualizados en sus conocimientos y facilitar espacios en que puedan aprender acerca de sus propias prácticas, de manera de profesionalizar el rol docente, ya que la calidad del centro educativo no puede superar la calidad de sus profesores (Barber & Mourshed, 2008). Específicamente, esta es la misión del desarrollo profesional: preparar y apoyar a los docentes para conducir a todos los estudiantes hacia el logro de aprendizajes de calidad.

En las escuelas que siguen trayectorias de mejoramiento sostenido, la formación y apoyo de los profesores que se incorporan al establecimiento es considerado un asunto estratégico. A su vez, en estos establecimientos se valora fuertemente el aprendizaje recíproco entre ellos y se instalan diferentes mecanismos formales de apoyo mutuo, que se realizan, de manera sistemática (Bellei, Valenzuela, Vanni & Contreras, 2014).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) resalta la importancia de gestionar el desarrollo profesional, en la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales**, específicamente en la siguiente práctica:

Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

A continuación se ofrece una guía que tiene el siguiente objetivo:

- Orientar el proceso de diseño de un plan de desarrollo profesional continuo.

Se propone un ciclo de desarrollo profesional con etapas sucesivas que van desde la detección de necesidades de desarrollo profesional, hasta la implementación de actividades y su correspondiente evaluación, definiendo para cada una de estas etapas los principales aspectos que debe tener en cuenta un establecimiento a la hora de establecer su plan de desarrollo profesional. Esta herramienta describe de forma paulatina un ejemplo sobre cómo se desarrollan las etapas y, a continuación se presenta una **Guía práctica: Elaborando un plan de desarrollo profesional** en la cual se muestra una tabla que puede ser completada con los datos del propio establecimiento.

Finalmente, esta herramienta se pone al servicio de los establecimientos para que sea utilizada en caso de que consideren que su uso pueda aportar al logro de los objetivos de mejora de la escuela, definidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

I. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO: CICLO Y ETAPAS

Un plan de desarrollo profesional siempre debe ser parte de otro plan coherente a largo plazo, dentro del marco de la proyección estratégica dispuesta en el PME, que permita al establecimiento mantener el foco, organizar los tiempos y construir un ambiente de aprendizaje colaborativo. Esto implica un cambio cultural, en el que existe un giro desde el aprendizaje individual, o cursos ocasionales hacia un aprendizaje organizacional constante, sistemático, construido sobre la base de la reflexión colaborativa y acción conjunta. En este sentido, la investigación ha demostrado que las actividades de desarrollo profesional aisladas que dependen solo del saber del experto son menos efectivas en cambiar la práctica en la sala de clases. El desarrollo profesional puede y debe ser enfocado desde las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y a la vez deber ser conducido por los profesionales y liderado por el equipo directivo (Yendol –Hoppey & Fichtman Dana, 2010).

Por lo tanto, un aspecto importante que debiese considerarse en todo proceso de planificación del desarrollo profesional en un establecimiento educacional es que esté en función del aprendizaje de los estudiantes, entendido de manera integral e inclusiva. De esta forma, es necesario desarrollar un **levantamiento de las necesidades de los profesionales** de los establecimientos en **función de las necesidades de los estudiantes**.

Es deseable que el equipo directivo diseñe este plan de forma participativa; por ejemplo, considerando la participación de un grupo de docentes y asistentes de la educación para el diseño y el monitoreo de su implementación. Además, se sugiere establecer desde un principio cuánto tiempo durará dicho plan (puede ser entre uno a cuatro años), cómo se organizará el equipo o comisión a cargo, quién guiará las reuniones y cómo se tomarán las decisiones.

A continuación se proponen cinco etapas¹ de un ciclo para construir el diseño de un plan efectivo. Estas etapas buscan lograr un plan consistente orientado a metas claras de aprendizaje y desarrollo de los profesionales del establecimiento. A su vez, se resalta que en todo el proceso de diseño, implementación y evaluación de las actividades de desarrollo docente exista una constante revisión de las mejores prácticas pedagógicas basadas en evidencia. Es decir, cualquier plan de desarrollo docente debe estar orientado a la permanente actualización de las teorías, investigaciones y prácticas que están generando los mejores resultados de aprendizaje.

1. Las etapas propuestas son una adaptación de la herramienta *North Central Regional Educational Laboratory. Professional Development, Learning From de Best: A Toolkit For Schools and Districts Based on Model Professional Development Award Winners*, en www.ncrel.org/pd/



A continuación se explica cada una de las etapas y se va desarrollando poco a poco un ejemplo de plan de desarrollo profesional. Después de la etapa “5. Evaluar y Mejorar”, se muestra una matriz que ilustra todo el ejemplo de forma integral. Esta matriz se ofrece de forma vacía para que cada establecimiento lo complete con sus datos en la **Guía Práctica: elaborando un plan de desarrollo profesional**.

DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ETAPAS

1. DETECTAR NECESIDADES Y DEFINIR OBJETIVOS:

En esta etapa se trata de definir de manera participativa con el equipo profesional—es decir, con los docentes y asistentes de la educación—las competencias y conocimientos profesionales necesarios para alcanzar de manera sostenida el mejoramiento de los aprendizajes. Para esto, puede consultar la herramienta **Desarrollo profesional: identificando capacidades y necesidades**.

Se recomienda siempre comenzar esta etapa preguntándose **cuál es el objetivo que se busca alcanzar mediante el desarrollo profesional**. Al ser el PME la principal herramienta de planificación y gestión de los establecimientos, debieran ser sus Objetivos Estratégicos los que iluminen esta elección. Luego, una vez identificado con el equipo, se define conjuntamente cuáles son las necesidades generales, es decir, las competencias **que debe tener un equipo profesional capaz de lograr dicho objetivo**.

Posteriormente, es necesario analizar esta información para determinar **qué tan desarrolladas** están dentro del equipo de trabajo aquellas competencias y conocimientos, para lo cual existen distintas fuentes de información. El diagnóstico Institucional que se realiza en el contexto del PME puede ser de gran ayuda, puesto que permite agrupar los datos más relevantes del establecimiento. Por otro lado, algunas fuentes adicionales de información pueden ser los resultados de la evaluación docente, observaciones de aula, análisis de planificaciones, entre otras. Todo esto debe ser analizado integrando los resultados del establecimiento: educativos, de aprendizaje y de eficiencia, y presentado a los docentes y asistentes de la educación.

A partir de este análisis se propone identificar con los equipos de trabajo las necesidades específicas, es decir, las competencias particulares a desarrollar. En caso que hayan realizado la herramienta "desarrollo profesional: identificando capacidades y necesidades", en su anexo 3 "actividad de identificación de competencias y desafíos específicos para el desarrollo profesional", usted podrá encontrar en la columna 4 de la tabla número 2 las competencias que podríamos desarrollar a partir de un proceso de perfeccionamiento. Un resultado del ejercicio propuesto en esta herramienta es detectar las necesidades de desarrollo profesional, de los integrantes de los equipos de trabajo de la escuela, con el objeto de facilitar y apoyar el trabajo para el logro de los objetivos definidos en su PME.

Lo anterior requiere ser redactado como objetivos de desarrollo profesional.

Un ejemplo del producto final esperado en esta etapa es el siguiente:

Tabla N° 1: ejemplo de una necesidad y un objetivo en un plan de desarrollo profesional

ETAPA	SUB-ETAPA	DESCRIPCIÓN
Detectar necesidades y definir objetivos	Necesidad:	La brecha entre los estudiantes con mayores logros en los aprendizajes y los que presentan menores logros se ha mantenido en el último tiempo. Ante esto, los profesores declaran que no cuentan con las competencias y metodologías de enseñanza para responder a las múltiples necesidades de aprendizaje de los estudiantes, de manera de propiciar el avance de todos.
	Objetivo:	Conocer y comprender variadas estrategias de enseñanza que ofrezcan múltiples medios de presentación y representación de los aprendizajes, con foco en el aprendizaje inclusivo, y seleccionar las más pertinentes de acuerdo al grupo-curso para atender a las necesidades específicas de los estudiantes que lo integran.

2. DISEÑAR EL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL:

Una vez detectadas las necesidades y definidos los objetivos del plan de desarrollo profesional, se debe proceder a seleccionar los contenidos, las modalidades o estrategias de desarrollo profesional a considerar, las instancias específicas en que estas se llevarán a cabo y la programación de actividades.

Todo plan de desarrollo profesional debe estar alineado y ser coherente con las estrategias de enseñanza del establecimiento. El diseño de un plan de desarrollo profesional es parte fundamental del esfuerzo para crear un lenguaje común entre los miembros del establecimiento, en función de un marco pedagógico compartido. Por ello, los contenidos y especialmente las modalidades de desarrollo profesional que se escojan deben estar en función de este marco y ser coherentes con él.

Además, es necesario tener en consideración en esta etapa, mantener una comunicación y coordinación efectiva con el sostenedor.

Para desarrollar el plan, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

¿Quién es el responsable de que el plan de desarrollo profesional se lleve a cabo?

Lo primero que hay que definir para diseñar el plan de desarrollo profesional es el responsable (coordinador general o comité de desarrollo profesional). Si bien, como veremos más adelante, es recomendable que cada una de las actividades o procesos del plan de desarrollo profesional tengan un claro responsable, es importante definir quién será el coordinador general o quiénes conformarán este comité.

Tabla N° 2: ejemplo del equipo responsable y descripción de su rol en un plan de desarrollo profesional

ETAPA	SUB-ETAPA	DESCRIPCIÓN	
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Definir responsable	Responsable:	Definición del rol:
		El equipo directivo elige un Comité de desarrollo profesional, compuesto por: Directora, Jefe UTP y Encargada del Programa de Integración Escolar (PIE).	Coordinación general del plan de desarrollo profesional. Responsable de que todas las actividades y los recursos necesarios para ellas estén disponibles y se lleven a cabo adecuadamente.

¿Qué contenidos debe contemplar el plan de desarrollo profesional?

Se refiere a **Qué** se va a profundizar; las competencias, específicas que los docentes y asistentes deben desarrollar y que están relacionadas con el PME y con el Currículum.

Recuerde que es importante focalizarse en pocos temas y avanzar profundamente en ellos. Así aumentará la probabilidad de que el espacio de formación docente a desarrollar impacte en el aprendizaje y desarrollo del estudiantado. Además, en esta etapa se puede planificar con qué cursos y unidades del currículum se trabajará. A su vez, es relevante considerar distintos tipos de conocimientos, como el conocimiento pedagógico, sobre el currículum, sobre los estudiantes o sobre el contexto.

En caso de que hayan completado la herramienta de "identificación de capacidades y necesidades", el resultado allí obtenido para las competencias a desarrollar les puede ayudar a completar este apartado.

Por ejemplo, para el objetivo propuesto: "Conocer y comprender variadas estrategias de enseñanza que ofrezcan múltiples medios de presentación y representación de los aprendizajes, con foco en el aprendizaje inclusivo, y seleccionar las más pertinentes de acuerdo al grupo-curso para atender a las necesidades específicas de los estudiantes que lo integran" un contenido pertinente de ser abordado sería el siguiente:

Tabla N° 3: ejemplo del contenido de un plan de desarrollo profesional

ETAPA	SUB-ETAPA	DESCRIPCIÓN
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Definir contenidos	¿Cómo planificar atendiendo a la diversidad?: perspectivas, metodologías y estrategias, Diseño Universal de Aprendizaje para enseñanza básica (DUA).

¿A quiénes debe estar dirigida la estrategia de desarrollo profesional?

Implica definir **Quiénes** son las personas más idóneas para participar en las actividades planificadas, ya sea tanto porque tienen necesidad de capacitarse, como porque tienen recursos profesionales, saberes o experiencias que podrían enriquecer el espacio y luego transferirlo al resto de la comunidad educativa.

Por ejemplo, siguiendo con el caso precedente, de acuerdo a los **objetivos** y **contenido** propuestos, los destinatarios oportunos pueden ser:

Tabla N° 4: ejemplo de los destinatarios de un plan de desarrollo profesional

ETAPA	SUB-ETAPA	DESCRIPCIÓN
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Definir destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> · Docentes y asistentes de aula. · Profesionales especialistas del PIE . · Profesionales de equipos interdisciplinarios que participan del trabajo de aula.

¿Qué modalidad de desarrollo profesional debemos implementar?

Se refiere al **Cómo** profundizar en los contenidos escogidos. Una vez detectadas las necesidades del plan de desarrollo profesional y definidos los contenidos que se quieren abordar, se debe escoger la modalidad más adecuada para alcanzar los objetivos propuestos. Esto implica definir la forma en que se desarrollarán los nuevos conocimientos y habilidades. Sea cual sea la modalidad definida, esta tiene que ser **pertinente** y, por tanto, responder **a las necesidades detectadas en la tabla número 1**.

Estudios y experiencias de buenas prácticas en cuanto al desarrollo profesional han establecido distintas modalidades cercanas a la práctica cotidiana de la escuela, que se pueden tomar en consideración para planificar la estrategia de desarrollo profesional; por ejemplo: Comunidades de Aprendizaje profesional, Estudio de Clases, Mentoría, Coenseñanza, Investigación-Acción, Análisis de Videos, Coaching entre pares, Observación y retroalimentación del trabajo en el aula, Tertulias pedagógicas dialógicas, entre otras. Para profundizar en cada una de estas modalidades de desarrollo profesional, puede revisar la herramienta “Modalidades avanzadas de desarrollo profesional continuo”, perteneciente a la batería **Fortalecimiento y organización de los espacios de reflexión pedagógica**.

Es importante que la modalidad escogida se desarrolle a partir de los saberes, experticias y buenas prácticas del establecimiento y considere además, cuando sea necesario, algunos recursos, saberes o experticias externas al establecimiento. Si bien es posible tener en cuenta espacios de formación externos —tales como capacitaciones, asistencias a seminarios, etc.—, las actividades de desarrollo profesional más efectivas en el largo plazo son aquellas que ocurren de manera contextualizada en el mismo establecimiento, puesto que

- contemplan actividades de formación colaborativas cercanas a la práctica cotidiana.
- comienzan desde las necesidades, saberes y motivaciones inmediatas de los profesores.
- permiten la aplicación, experimentación, reflexión y adaptación en el trabajo.
- se implementan de forma sistemática y regular en el tiempo.
- generan cohesión y sinergia al interior de los equipos, lo que produce mayor involucramiento para encontrar soluciones a necesidades emergentes.
- aumenta la probabilidad de encontrar soluciones pertinentes y oportunas a necesidades específicas.

Por tanto, cultivar y aprovechar la experticia y los recursos internos que existen en el establecimiento permite que las estrategias de desarrollo profesional contemplen actividades más cercanas a la práctica cotidiana, siendo más pertinentes al contexto educativo y, por tanto, a las necesidades de los diversos actores de la comunidad educativa.

Para que las modalidades seleccionadas tengan sentido dentro del plan de desarrollo profesional, se sugiere que para cada una de ellas **se redacte un objetivo específico**. A su vez, se recomienda que cada una de ellas sea liderada por **un encargado** con su rol claramente definido.

Siguiendo con el ejemplo, de acuerdo a los objetivos, contenidos y destinatarios definidos, las modalidades de desarrollo pertinentes pueden ser las siguientes:

Tabla N° 5: muestra la elección de las modalidades, los objetivos asociados a estas y sus encargados en un plan de desarrollo profesional

ETAPA	SUB-ETAPA	DESCRIPCIÓN			
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Modalidad (Cómo)	Taller: Atendiendo la diversidad en el aula: perspectivas y metodologías	Coenseñanza	Mesa técnica de reflexión	Observación y retroalimentación de aula
	Definir objetivos específicos	Comprender el diseño universal de aprendizajes (DUA), sus estrategias y metodología, tomando conciencia de las diversas formas de aprendizaje, así como también, de la importancia de adaptar el diseño de aprendizaje para atender a todas las necesidades de los estudiantes.	Reconocer, implementar metodologías y estrategias del DUA más pertinentes de acuerdo al grupo-curso	Reflexionar y compartir las buenas prácticas en relación con la implementación de las metodologías y estrategias del DUA.	Acompañar a los docentes en el diseño e implementación de las metodologías y estrategias del DUA.
	Encargado	Director	Jefe UTP	Encargado PIE	Jefe UTP Encargado PIE

¿Dónde y cuándo se llevará a cabo el plan de desarrollo profesional?

Se refiere a la definición del **Dónde** se llevarán a cabo las **instancias** para las modalidades escogidas, a saber: reuniones de reflexión pedagógica, reuniones de departamento por asignatura, observación de aula, reuniones de retroalimentación en horario no lectivo y otras instancias con las que cuenta cada establecimiento.

Los establecimientos escolares con jornada escolar completa cuentan con dos horas cronológicas semanales para llevar a cabo la reflexión pedagógica, así como también disponen de otros horarios para las tareas no lectivas del profesorado. Estas instancias brindan una oportunidad única para compartir experiencias que permitan el aprendizaje permanente, provocando que las buenas prácticas y los saberes individuales se compartan con todo el cuerpo docente, lo que genera lineamientos comunes y enriquece las labores pedagógicas de cada profesor.

Los talleres de reflexión pedagógica semanales son una de las instancias claves en que se pueden implementar las estrategias de desarrollo profesional, destinar tiempo para el intercambio de avances, desarrollo de planificaciones y retroalimentación entre pares. Esto debe ser fortalecido por otros momentos periódicos de formación, como las reuniones de retroalimentación del trabajo en aula. Para profundizar en estas modalidades de desarrollo profesional, puede consultar las herramientas **Orientaciones para observar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula** y **Desarrollo de talleres de reflexión pedagógica**.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta cómo todas estas actividades y procesos de desarrollo profesional se integran con las otras actividades propias de cada establecimiento, como las dispuestas en el calendario escolar, o bien, con el trabajo de la Unidad Técnico-Pedagógica. Es fundamental no sobrecargar el calendario escolar, evitando hacer las actividades de desarrollo profesional más intensas en períodos muy demandados —por ejemplo, el cierre de las notas del semestre—. Por otro lado, es importante no sobreexigir a los profesionales; en general, una persona no debería participar de más de dos procesos en paralelo.

Considerando que el desarrollo profesional es un proceso que no se logra en una sola actividad aislada, es relevante que todas las actividades sean **programadas** anticipadamente y de manera semestral o anual. Al efectuar esta calendarización, el equipo directivo debe intencionar “el ritmo de la implementación”. Esto se refiere a la continuidad con la que las instancias o actividades de desarrollo profesional debieran darse, a fin de evitar que se implementen aisladamente y con demasiado intervalo de tiempo.

Para efectuar la programación, se recomienda diseñar una carta Gantt en la que se detallen las etapas, fechas y encargados de los procesos. En el Anexo 1 encontrará un **Ejemplo de programación de un plan de desarrollo profesional a partir de una carta Gantt**, en el cual se emplea el ejemplo presentado hasta ahora.

Tabla N° 6: ejemplo de la relación entre la modalidad seleccionada y la instancia de formación más oportuna para su implementación

ETAPA	SUB-ETAPA	DESCRIPCIÓN			
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Modalidad (Cómo)	Taller: Atendiendo la diversidad en el aula: perspectivas y metodologías	Coenseñanza	Mesa técnica de reflexión	Observación y retroalimentación de aula
	Definir instancia de formación (Dónde y Cuándo)	Una sesión única en horario de reflexión pedagógica. Lunes 4 de julio. 15:30 a 17:00 hrs.	Sesiones quincenales de trabajo en pares, en horario de reflexión pedagógica. Inicio: 11 de julio Fin: 5 de diciembre 15:30 a 17:00 hrs.	Sesiones bimensuales, en horario de reflexión pedagógica. Inicio: lunes 25 de julio de 2016 Fin: Semana del 3 de julio de 2017 15:30 a 17:00 hrs	Tres observaciones de aula y retroalimentación a cada profesor en los meses: Ago-sep (2016) Oct-nov (2016) Abr-may (2017) NOTA: Requiere planificación específica.

3. ASEGURAR DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS EN CONJUNTO CON EL SOSTENEDOR:

Es fundamental que el diseño de un plan de desarrollo profesional contemple una comunicación y coordinación estratégica constante con el sostenedor. Es necesario que este conozca y comprenda los objetivos de desarrollo profesional del establecimiento y visualice su coherencia con los objetivos estratégicos del PME, para que en equipo se asegure la disponibilidad de los recursos requeridos en las actividades que tendrán mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes a largo plazo, con el propósito de maximizar el uso de los recursos.

Para lo último, es importante también considerar y aprovechar las habilidades y saberes disponibles dentro del establecimiento. Una buena práctica para lo anterior es hacer un catastro de los recursos disponibles tanto en la institución como en la comunidad; por ejemplo, profesionales con experticia en las temáticas sobre las que se pretende capacitar, redes con otros establecimientos que se estén desarrollando en el mismo tema, universidades que estén interesadas en hacer convenios y transmitir sus conocimientos, entre otros recursos posibles.

En el caso que hayan realizado el trabajo propuesto en la herramienta "Identificando capacidades y necesidades" se recomienda que consulten la información levantada en el Anexo 2. En esa oportunidad se analizó y registró una síntesis del estado de desarrollo de las competencias que requiere el equipo para lograr un objetivo que se busca alcanzar. Esta información puede ser relevante para reconocer lo que ya está instalado a nivel de competencias en los profesionales y poder usarlo como un recurso para seguir avanzando. Por otro lado es una fuente diagnóstica que fija el piso desde donde partir con el proceso de formación. Además, es un insumo importante en la definición de brechas y prioridades para el desarrollo profesional de los equipos.

4. IMPLEMENTAR ACTIVIDADES

Si bien la etapa de planificación y programación del desarrollo profesional es importante, es en la etapa de la implementación donde se pone en juego el cambio esperado. Por lo mismo, prestar atención a ella es crucial para alcanzar los objetivos que persigue el plan de desarrollo profesional.

Una vez que se hayan definido los contenidos, las modalidades de desarrollo, las instancias concretas en que se llevarán a cabo y también se hayan programado las actividades, es importante considerar algunos aspectos en el momento mismo de implementar el plan. A continuación se muestra un listado de elementos que se deben tener en consideración en esta etapa.

- **Asignar encargados de las actividades y procesos:** como se mencionaba, es fundamental que cada actividad cuente con un responsable cuyo rol esté claramente fijado (por ejemplo: informar oportunamente a los participantes, preparar los materiales, monitorear el uso del tiempo, conducir la actividad, dar instrucciones, tomar acta o apuntes necesarios para la evaluación del plan, entre otras tareas).
- **Informar con tiempo y contextualizar el sentido del plan de desarrollo profesional:** los equipos profesionales se involucran de mejor manera cuando le otorgan sentido a la propuesta de desarrollo. Al ser ellos los principales protagonistas del plan, el proceso de informar a los docentes y asistentes debe acompañarse de una fundamentación acerca del modo en que se lleva a cabo el desarrollo profesional (dando cuenta de todo el proceso) y de una descripción de la ruta o secuencia de las actividades. Esto último debe contemplarse en la primera reunión y recordarse cada vez que sea necesario. Puede ser de gran utilidad la entrega de una ficha informativa y un calendario con los hitos de la planificación.
- **Preparar los materiales con anticipación:** se recomienda que se confeccione una lista de los materiales necesarios para cada una de las instancias de desarrollo profesional, estipulando las fechas y el encargado para cada actividad.
- **Generar un ambiente de aprendizaje, acogida y respeto:** es importante tener en consideración que el plan de desarrollo profesional es una instancia de aprendizaje y, como tal, debiera fomentarse un espacio de confianza, en el que los participantes puedan permitirse explorar, experimentar y compartir. Puede ayudar disponer las sillas en círculo, de manera que se perciba que el taller es construido colectivamente. Asimismo, es importante acordar algunos principios de buena convivencia dentro del grupo, como escucharse mutuamente, pedir y dar la palabra, evitar las distracciones (no usar el celular o cumplir con otras tareas durante el taller), seguir las instrucciones, etc. Finalmente, puede resultar provechoso comenzar y terminar las reuniones estableciendo "contacto" con los participantes; por ejemplo, preguntando ¿Cómo llegamos? y al cierre preguntando ¿Qué idea nos llevamos?
- **Dar un especial énfasis de trabajo colaborativo:** resulta fundamental en esta etapa dar espacio al intercambio de avances, desarrollo de planificaciones conjuntas y retroalimentación entre pares. También se pueden organizar periódicamente presentaciones de buenas prácticas para compartir lo avanzado. Una vez que algunos profesionales han logrado implementar lo aprendido en el aula, se pueden organizar observaciones entre pares, para transmitir los aprendizajes a quienes han tenido más dificultades en la implementación. Durante los espacios formativos, es fundamental reforzar todos los aportes sin hacer descalificaciones, destacando que se trata de un espacio de colaboración en el que todos actúan como aprendices y maestros dentro del taller.

- **Desarrollar observación y monitoreo constante:** resulta fundamental se planifiquen e implementen espacios concretos que permitan al equipo directivo mantenerse cercano a sus docentes y asistentes de la educación, estando presentes en los espacios de formación y reflexión pedagógica, retroalimentando planificaciones, realizando observación y retroalimentación del trabajo en el aula, recordando las metas de desarrollo profesional establecidas y acompañando la vinculación del trabajo teórico con la implementación en la práctica. Como se verá en la última etapa (Evaluación y mejora), es fundamental que el equipo directivo esté monitoreando el proceso para obtener información relevante y realizar cambios en el diseño, si es necesario. Además, el equipo directivo, al tener la visión de aquello que se espera lograr, es quien mejor puede modelar aquello que se espera que los profesionales desarrollen.
- **Mantener siempre en vista la meta:** el equipo directivo es el principal responsable de dar foco a las instancias de trabajo, recordando siempre la meta común de desarrollar las habilidades identificadas como necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos del establecimiento. Los procesos de cambio pueden involucrar muchos esfuerzos y es importante mantener siempre la motivación. Asimismo, es importante construir y mantener a los participantes involucrados y alineados en torno al propósito común de desarrollo profesional. Para esto, puede ser útil recordar explícitamente el *por qué* de cada instancia de trabajo. Así, por ejemplo, puede haber un material gráfico o lema que simbolice el sentido de cada una de las actividades relacionadas con el plan de desarrollo profesional.
- **Aprovechar el tiempo:** considerando la realidad de los establecimientos educacionales, se sugiere sacar el máximo provecho al tiempo disponible para las actividades, siempre comenzar a la hora y evitar interrupciones externas. Todo esto fortalece la continuidad del proceso. Es por eso que es tan relevante preparar con anticipación los materiales y tenerlos ordenados de acuerdo a la actividad que se realizará.
- **Visibilizar avances:** dentro de esta “ruta de aprendizaje”, es necesario darse el tiempo para visibilizar los avances, celebrar y reconocer los logros. De esta forma, la institución va construyendo un relato común, a través del cual el desarrollo profesional se hace parte de la vida diaria de la institución.
- **Mantener Comunicación y coordinación permanente con el sostenedor:** es necesario que el equipo directivo asegure el apoyo del sostenedor en la implementación de este plan; que conozca, comprenda la estrategia y esté al tanto de los avances y desafíos.

5. EVALUAR Y MEJORAR

Al igual que se deben planificar las actividades de desarrollo profesional, es necesario contemplar la evaluación del nivel de eficacia que tuvo la estrategia empleada, es decir, en qué grado se logró alcanzar los objetivos específicos del plan.

Las estrategias de perfeccionamiento profesional efectivas tienen consideradas en la planificación las evaluaciones formativas —o de monitoreo— (efectuadas durante la implementación del plan) y las sumativas (al finalizar la implementación de la estrategia). Asimismo, es recomendable que se planifique una evaluación de resultados, que permite verificar si el plan y sus estrategias empleadas tuvieron algún impacto en el aprendizaje de los estudiantes. A continuación se explican estas evaluaciones y se muestra un cuadro con preguntas y fuentes de información asociadas a cada una.

- **La evaluación formativa** permite monitorear el seguimiento de la implementación de la estrategia, de modo de ir haciendo ajustes a su diseño. Por esta razón, es importante que no se dejen de lado los espacios de acompañamiento, como la observación de aula y la retroalimentación, así como también es posible evaluar formativamente durante la reflexión pedagógica. La evaluación formativa debe proporcionar información para que se puedan tomar decisiones de ajustes a la planificación del desarrollo profesional.

Tabla N° 7: preguntas sugeridas para la evaluación formativa y algunas fuentes de información para extraer información

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	EJEMPLO
Evaluar y mejorar	Evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos de la estrategia muestran deficiencias y cómo podrían mejorarse para alcanzar los objetivos específicos? • ¿Qué aspectos de la estrategia funcionan con éxito? ¿Cómo potenciarlas? • ¿Cómo evaluamos la función del equipo directivo en la conducción de las actividades de desarrollo profesional? ¿En qué podemos mejorar? • ¿Las actividades efectuadas han apuntado a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes? • ¿Las actividades efectuadas están relacionadas con la práctica diaria de los docentes y asistentes de la educación? • ¿Los docentes y asistentes de la educación han contado con instancias de retroalimentación adecuadas? • ¿Las actividades realizadas aprovecharon la disponibilidad de recursos del establecimiento? (experticias, recursos tecnológicos, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas individuales y grupales. • Observación en el aula por parte del equipo directivo y entre pares, junto con retroalimentación. • Observación en la implementación de la estrategia. • Encuestas. • Conversaciones formales. • Evaluación de la estrategia. 	<p>Fecha: 19 de septiembre de 2016.</p> <p>Se efectuará un grupo focal en la instancia de reflexión pedagógica, para evaluar formativamente el plan de desarrollo profesional y poder hacer los ajustes necesarios.</p> <p>En el mes de agosto, el equipo directivo realizará observación de aula a algunos docentes que han implementado la coenseñanza de las estrategias DUA y se coordinarán retroalimentaciones de lo observado a cada uno.</p>

- **La evaluación sumativa** permite verificar el grado de cumplimiento de la estrategia en relación con los objetivos específicos definidos en el primer paso (Detectar necesidades y definir objetivos), lo que entrega información para mejorar las estrategias futuras o tomar decisiones, para ver si se continúa o no con lo planificado. Esta evaluación se aplica una vez finalizada la estrategia de desarrollo profesional implementada.

A continuación se muestra una tabla con preguntas claves para realizar una evaluación sumativa y posibles fuentes de información.

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	EJEMPLO
Evaluar y mejorar	Evaluación sumativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos profesionales ¿han desarrollado los conocimientos, capacidades, habilidades y competencias definidas en el objetivo específico de este plan de desarrollo profesional? • Al analizar los resultados obtenidos, ¿las estrategias escogidas fueron adecuadas? ¿Por qué? • ¿Qué elementos de la planificación del desarrollo profesional pueden mejorarse para una implementación futura? 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones de aula por el equipo directivo y entre pares, junto con retroalimentación (con foco en las capacidades, conocimientos y habilidades específicas perseguidas en la estrategia). • Entrevistas individuales y grupales a estudiantes y docentes. • Resultados de pruebas de nivel. • Promedio de notas. • Encuestas a estudiantes. • Observación del establecimiento (recreos, entrada y salida de estudiantes, actividades recreativas, etc.). 	<p>Fecha: 7 de agosto de 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizará un grupo focal en la hora de reflexión pedagógica, con el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento que ha tenido el plan de desarrollo profesional en relación con sus objetivos. • Fecha: Por definir. <p>Se realizarán observaciones de aula con el objetivo de analizar en qué grado los docentes y asistentes que participaron en el plan implementan adecuadamente estrategias de enseñanza que atiendan a las necesidades específicas de los estudiantes del curso.</p>

- **La evaluación de resultados** se efectúa con el objetivo de determinar el impacto de la implementación del plan de desarrollo profesional. Esta evaluación es importante, pues la detección de las necesidades de los profesionales y la definición de los objetivos específicos está en función de los aprendizajes de los estudiantes. Si la evaluación formativa se realiza durante la implementación misma y la evaluación sumativa una vez finalizada la implementación, la evaluación de resultados se aplica a más largo plazo, una vez que haya pasado el tiempo suficiente para que lo aprendido se haya llevado a la práctica. Los efectos en los aprendizajes de los estudiantes se ven después un tiempo prolongado de implementar una forma de trabajo en el aula y no siempre son posibles de observar mediante una única forma de evaluación.

Si bien el objetivo de un plan de desarrollo profesional siempre debe ir en la línea de lograr un mejoramiento

de los aprendizajes de manera sostenida, el espectro de desafíos específicos para lograr esto puede ser bastante amplio y abarcar, por ejemplo, desde el mejoramiento de la convivencia y la participación, hasta la enseñanza de contenidos específicos del Currículo. Por lo mismo, se recomienda que el sistema de medición que se utilice para evaluar los resultados sea lo más integral posible y contemple las diferentes dimensiones del aprendizaje, de acuerdo al PEI y a los Objetivos Estratégicos del PME. Además, debe estar alineado con las necesidades de desarrollo profesional detectadas.

Para evaluar los resultados adecuadamente es necesario hacer una medición que sirva de línea base sobre el ámbito que se desea mejorar con el plan de desarrollo profesional. Esto tiene el objetivo de poder comparar con otra medición aplicada después de la implementación del programa y de este modo verificar los resultados.

Tabla N° 9: preguntas sugeridas para la evaluación de resultados y algunas fuentes para extraer información

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	EJEMPLO
Evaluar y mejorar	Evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo ha sido el impacto del plan de desarrollo profesional en el aprendizaje de los estudiantes? ¿Qué elementos del plan fueron más significativos para la obtención de los resultados? ¿Ha habido avances en el ámbito a mejorar entre la medición previa y posterior a la implementación? ¿Se puede atribuir el resultado a la implementación del plan de desarrollo? 	<ul style="list-style-type: none"> Observaciones de aula (con foco en los aprendizajes de los estudiantes que el plan de desarrollo profesional buscaba desarrollar). Resultado en el aprendizaje de los estudiantes en las áreas relacionadas con el desarrollo profesional escogido (por ejemplo, disminución de brechas en pruebas de nivel, desarrollo de habilidades de pensamiento, Indicadores de desarrollo personal y social u otras evaluaciones que pudieran resultar atingentes de acuerdo al plan). Considerar evaluación diagnóstica y evaluación posterior a la implementación del plan. Grupos focales y entrevistas para medir la percepción del impacto. Medición de frecuencia: cantidad de estudiantes en Nivel Insuficiente, Elemental y Adecuado, de acuerdo a los estándares del establecimiento; cantidad de estudiantes implicados en episodios de violencia escolar; cantidad de ellos que participan en instancias de mediación, etc. 	<p>Fecha: octubre de 2018</p> <p>Con el objetivo de verificar el impacto del plan de desarrollo profesional propuesto se aplicarán las siguientes mediciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se revisarán las pruebas de nivel de 2018 y se compararán con los resultados actuales (2016). Se analizará la cantidad de estudiantes en Nivel Insuficiente, Elemental y Adecuado, de acuerdo a los Estándares de Aprendizaje, y se verá si existe disminución de las brechas. De haber disminución de las diferencias, se realizarán entrevistas y grupos focales a docentes y asistentes de la educación para indagar su percepción sobre el impacto del plan en los resultados de la prueba de nivel 2016-2018, respondiendo ¿Cuán significativo fue el plan de desarrollo profesional en la disminución de la diferencia? De haber mantención o aumento de las diferencias, se harán entrevistas y grupos focales a docentes y asistentes de la educación para indagar su percepción sobre las razones por las cuales el plan no tuvo impacto en la brecha entre los estudiantes con mayores logros de aprendizaje y los que presentan menores logros.

A continuación se muestra una matriz que ilustra el plan de desarrollo docente que se fue elaborando a lo largo de la herramienta y que incluye todas las etapas trabajadas anteriormente. Se agregó la columna “Preguntas reflexivas” que apoyan la definición de los elementos constituyentes del proceso. A continuación en **II. Guía práctica: Elaborando un plan de desarrollo profesional** podrá encontrar esta matriz en blanco para que cada establecimiento la complete.

TABLA N° 10: EJEMPLO DE PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

ETAPA		SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN				
Detectar necesidades y definir objetivos	Necesidad:	¿Cuáles son las competencias y conocimientos necesarios para mejorar los aprendizajes?		La brecha entre los estudiantes con mayores logros en los aprendizajes y los que presentan menores logros se ha mantenido en el último tiempo. Ante esto, los profesores declaran que no cuentan con las competencias y metodologías de enseñanza para responder a las múltiples necesidades de aprendizaje de los estudiantes, de manera de propiciar el avance de todos.				
	Objetivo:	¿Qué debemos hacer con los docentes y asistentes de la educación para desarrollar estas competencias y conocimientos?		Conocer y comprender variadas estrategias de enseñanza que ofrezcan múltiples medios de presentación y representación de los aprendizajes, con foco en el aprendizaje inclusivo, y seleccionar las más pertinentes de acuerdo al grupo-curso para atender a las necesidades específicas de los estudiantes que lo integran.				
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Necesidad:	Responsable General		<table border="1"> <tr> <td>Responsable:</td> <td>Definición del rol:</td> </tr> <tr> <td>Comité de Desarrollo Profesional. Compuesto por: Directora, Jefe UTP y Encargada del PIE.</td> <td>Coordinación general del plan de desarrollo profesional. Responsable de que todas las actividades y los recursos necesarios para ellas estén disponibles y se lleven a cabo adecuadamente.</td> </tr> </table>	Responsable:	Definición del rol:	Comité de Desarrollo Profesional. Compuesto por: Directora, Jefe UTP y Encargada del PIE.	Coordinación general del plan de desarrollo profesional. Responsable de que todas las actividades y los recursos necesarios para ellas estén disponibles y se lleven a cabo adecuadamente.
	Responsable:	Definición del rol:						
	Comité de Desarrollo Profesional. Compuesto por: Directora, Jefe UTP y Encargada del PIE.	Coordinación general del plan de desarrollo profesional. Responsable de que todas las actividades y los recursos necesarios para ellas estén disponibles y se lleven a cabo adecuadamente.						
Contenidos	¿Cuáles son los contenidos más pertinentes al plan de desarrollo profesional, de acuerdo a los objetivos definidos?		¿Cómo planificar atendiendo a la diversidad?: perspectivas, metodologías y estrategias; Diseño Universal de Aprendizaje para enseñanza básica (DUA).					
Destinatarios	¿A quiénes debe estar dirigido el plan de desarrollo profesional, de acuerdo a los objetivos y contenidos definidos?		<ul style="list-style-type: none"> Docentes y asistentes de aula. Profesionales especialistas Programa de Integración Escolar (PIE). Profesionales de equipos interdisciplinarios que participen del trabajo de aula. 					

ETAPA		DESCRIPCIÓN			
SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	Taller: Atendiendo la diversidad en el aula: perspectivas y metodologías	Coenseñanza	Mesa técnica de reflexión	Observación y retroalimentación de aula
Diseñar el plan de desarrollo profesional	<p>¿Qué modalidad es la más adecuada de implementar considerando el objetivo, contenidos y destinatarios del plan de desarrollo profesional? ¿Cómo se interrelacionan entre ellas?</p> <p>¿Cuál es el objetivo de cada una de las modalidades seleccionadas? ¿Cómo se relacionan con el objetivo general del plan de desarrollo profesional?</p>	<p>" Comprender el diseño universal de aprendizajes (DUA), sus estrategias y metodologías, tomando conciencia de las diversas formas de aprendizaje, así como también, de la importancia de adaptar el diseño de aprendizaje para atender a todas las necesidades de los estudiantes."</p> <p>Una sesión única en horario de reflexión pedagógica. Lunes 4 de julio. 15:30 a 17:00 hrs.</p>	<p>Reconocer, diseñar e implementar metodologías y estrategias del DUA más pertinentes de acuerdo al grupo-curso.</p> <p>Sesiones quince-nales de trabajo en pares en horario de reflexión pedagógica Inicio: 11 de julio Fin: 5 de diciembre de 2016 15:30 a 17:00 hrs.</p>	<p>Reflexionar y compartir las buenas prácticas en relación con la implementación de las metodologías y estrategias del DUA.</p> <p>Sesiones bimensuales en horario de reflexión pedagógica Inicio: lunes 25 de julio Fin: semana del 3 de julio de 2017 15:30 a 17:00 hrs</p>	<p>Apoyar a los docentes en el diseño y la implementación de las metodologías y estrategias del DUA.</p> <p>Tres observaciones de aula y retroalimentación a cada profesor en los meses: Ago-sep (2016) Oct-nov (2016) Abr-may (2017) NOTA: Requiere planificación específica.</p>
Instancia de formación	<p>¿Dónde o en qué instancia del establecimiento se podría implementar el plan de desarrollo profesional? ¿Cuándo se podría implementar el plan de desarrollo profesional?</p>	Director	Jefe UTP	Encargado PIE	Jefe UTP Encargado PIE
Responsable específico	¿Quién, del equipo responsable, puede responsabilizarse para que la actividad se lleve a cabo adecuadamente?				

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN
<p>Evaluar y Mejorar</p>	<p>Evaluación formativa</p>	<p>¿Qué aspectos de la estrategia muestran deficiencias y cómo podrían mejorarse para alcanzar los objetivos específicos?</p> <p>¿Qué aspectos de la estrategia funcionan con éxito? ¿Cómo podrían mejorarlas?</p> <p>¿Cómo evaluamos la función del equipo directivo en la conducción de las actividades de desarrollo profesional? ¿En qué podemos mejorar?</p> <p>¿Las actividades efectuadas han apuntado a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Las actividades efectuadas están relacionadas con la práctica diaria de los docentes y asistentes de la educación?</p> <p>¿Los docentes y asistentes de la educación han contado con instancias de retroalimentación adecuadas?</p> <p>¿Las actividades realizadas aprovecharon la disponibilidad de recursos del establecimiento? (experticias, recursos tecnológicos, entre otros).</p>	<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas grupales. ▪ Observación en el aula por parte del equipo directivo y retroalimentación. ▪ Observación en la implementación de la estrategia. ▪ Encuestas. ▪ Conversaciones formales. ▪ Evaluación de la estrategia. <p>Ejemplo Fecha: 19 de septiembre de 2016.</p> <p>Se efectuará un grupo focal en la instancia de reflexión pedagógica, para evaluar formativamente el plan de desarrollo profesional y poder hacer los ajustes necesarios.</p> <p>En el mes de agosto, el equipo directivo realizará observación de aula a algunos docentes que han implementado la coenseñanza de las estrategias DUA y se coordinarán retroalimentaciones de lo observado a cada uno.</p>

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN
<p>Evaluar y Mejorar</p>	<p>Evaluación sumativa</p>	<p>Los equipos profesionales ¿han desarrollado los conocimientos, capacidades, habilidades y competencias definidas en el objetivo específico de este plan de desarrollo profesional?</p> <p>Al analizar los resultados obtenidos, ¿las estrategias escogidas fueron adecuadas? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué elementos de la planificación del desarrollo profesional pueden mejorarse para una implementación futura?</p>	<p>Fecha: 7 de agosto de 2017.</p> <p>Se realizará un grupo focal en la hora de reflexión pedagógica, con el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento que ha tenido el plan de desarrollo profesional en relación con sus objetivos.</p> <p>Fecha: Por definir.</p> <p>Se realizarán observaciones de aula con el objetivo de analizar en qué grado los docentes y asistentes que participaron en el plan implementan adecuadamente estrategias de enseñanza que atiendan a las necesidades específicas de los estudiantes del curso.</p> <p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observaciones de aula por el equipo directivo y entre pares, junto con retroalimentación (con foco en las capacidades, conocimientos y habilidades específicas perseguidas en la estrategia). • Entrevistas individuales y grupales a estudiantes y docentes. • Resultados de pruebas de nivel. • Promedio de notas. • Encuestas a estudiantes. • Observación del establecimiento (recreos, entrada y salida de estudiantes, actividades recreativas, etc.).

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN
<p>Evaluar y Mejorar</p>	<p>Evaluación de resultados</p>	<p>¿Cómo ha sido el impacto del plan de desarrollo profesional en el aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Qué elementos del plan fueron más significativos para la obtención de los resultados?</p> <p>¿Ha habido avances en el ámbito a mejorar entre la medición previa y posterior a la implementación?</p> <p>¿Se puede atribuir el resultado a la implementación del plan de desarrollo?</p>	<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> Observaciones de aula (con foco en los aprendizajes de los estudiantes que el plan de desarrollo profesional buscaba desarrollar). Resultado en el aprendizaje de los estudiantes en las áreas relacionadas con el desarrollo profesional escogido (por ejemplo, disminución de brechas en pruebas de nivel, desarrollo de habilidades de pensamiento, indicadores de desarrollo personal y social u otras evaluaciones que pudieran resultar atinentes de acuerdo al plan). Considerar evaluación diagnóstica y evaluación posterior a la implementación del plan. Grupos focales y entrevistas para medir la precepción del impacto. Medición de frecuencia: cantidad de estudiantes en Nivel Insuficiente, Elemental y Adecuado, de acuerdo a los estándares del establecimiento; cantidad de estudiantes implicados en episodios de violencia escolar; cantidad de ellos que participan en instancias de mediación, etc. <p>Fecha: octubre de 2018</p> <p>Con el objetivo de verificar el impacto del plan de desarrollo profesional propuesto se aplicarán las siguientes mediciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se revisarán las pruebas de nivel de 2018 y se compararán con los resultados actuales (2016). Se analizará la cantidad de estudiantes en Nivel Insuficiente, Elemental y Adecuado, de acuerdo a los Estándares de Aprendizaje, y se verá si existe disminución de las brechas. De haber disminución de las diferencias, se realizarán entrevistas y grupos focales a docentes y asistentes de la educación para indagar su percepción sobre el impacto del plan en los resultados de la prueba de nivel 2016-2018, respondiendo ¿Cuán significativo fue el plan de desarrollo profesional en la disminución de la diferencia? De haber mantención o aumento de las diferencias, se harán entrevistas y grupos focales a docentes y asistentes de la educación para indagar su percepción sobre las razones por las cuales el plan no tuvo impacto en la brecha entre los estudiantes con mayores logros de aprendizaje y los que presentan menores logros.

ETAPA		SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN			
Detectar necesidades y definir objetivos.	Necesidad:	¿Cuáles son las competencias y conocimientos profesionales necesarios para mejorar los aprendizajes?					
	Objetivos:	¿Qué debemos hacer con los docentes y asistentes de la educación para desarrollar estas competencias y conocimientos?					
	Responsable general	Quiénes son las personas más adecuadas para liderar este plan de desarrollo profesional?	Responsable:		Definición del rol:		
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Contenidos	¿Cuáles son los contenidos más pertinentes al plan de desarrollo profesional de acuerdo a los objetivos definidos?					
	Destinatarios	¿A quiénes debe estar dirigido el plan de desarrollo profesional de acuerdo a los objetivos y contenidos definidos?					
	Modalidad	¿Cuál modalidad es la más adecuada de implementar tomando en cuenta el objetivo, los contenidos y destinatarios del plan de desarrollo profesional? ¿Cómo se interrelacionan entre ellas?	1.				
			2.				
		3.					
		4.					

ETAPA		SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Objetivos específicos	¿Cuál es el objetivo de cada una de las modalidades seleccionadas? ¿Cómo se relacionan con el objetivo general del plan de desarrollo profesional?	¿Dónde, o en qué instancia del establecimiento, se podría implementar el plan de desarrollo profesional? ¿Cuándo se podría implementar el plan de desarrollo profesional?	
	Instancia de formación	¿Quién, del equipo responsable, puede responsabilizarse para que la actividad se lleve a cabo adecuadamente?		
	Responsable específico	¿Qué aspectos de la estrategia muestran deficiencias y cómo podrían mejorarse para alcanzar los objetivos específicos?		
	Evaluación Formativa	¿Qué aspectos de la estrategia funcionan con éxito? ¿Cómo potenciarlas? ¿Cómo evaluamos la función del equipo directivo en la conducción de las actividades de desarrollo profesional? ¿En qué podemos mejorar?	<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> · Entrevistas grupales. · Observación en el aula por parte del equipo directivo y retroalimentación. · Observación en la implementación de la estrategia. · Encuestas. · Conversaciones formales. · Evaluación de la estrategia. 	
Evaluar y mejorar				

ETAPA		SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN
Evaluar y mejorar	Evaluación Formativa	<p>¿Las actividades efectuadas han apuntado a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Las actividades efectuadas están relacionadas con la práctica diaria de los docentes y asistentes de la educación?</p> <p>¿Los docentes y asistentes de la educación han contado con instancias de retroalimentación adecuadas?</p> <p>¿Las actividades realizadas aprovecharon la disponibilidad de recursos del establecimiento? (experticias, recursos tecnológicos, entre otros).</p>		
	Evaluación Sumativa	<p>Los equipos profesionales ¿han desarrollado los conocimientos, capacidades, habilidades y competencias definidas en el objetivo específico de este plan de desarrollo profesional?</p> <p>Al analizar los resultados obtenidos, ¿las estrategias escogidas fueron adecuadas? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué elementos de la planificación del desarrollo profesional pueden mejorarse para una implementación futura?</p>	<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> Observaciones de aula por el equipo directivo y entre pares, junto con retroalimentación (con foco en las capacidades, conocimientos y habilidades específicas perseguidas en la estrategia). Entrevistas individuales y grupales a estudiantes y docentes. Resultados de pruebas de nivel. Promedio de notas. Encuestas a estudiantes. Observación del establecimiento (recreos, entrada y salida de estudiantes, actividades recreativas, etc.). 	

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN
<p>Evaluar y mejorar</p>	<p>Evaluación de resultados</p>	<p>¿Cómo ha sido el impacto del plan de desarrollo profesional en el aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Qué elementos del plan fueron más significativos para la obtención de los resultados?</p> <p>¿Ha habido avances en el ámbito a mejorar entre la medición previa y posterior a la implementación?</p> <p>¿Se puede atribuir el resultado a la implementación del plan de desarrollo?</p>	<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> · Observaciones de aula (con foco en los aprendizajes de los estudiantes que el plan de desarrollo profesional buscaba desarrollar). · Resultado en el aprendizaje de los estudiantes en las áreas relacionadas con el desarrollo profesional escogido (por ejemplo, disminución de brechas en pruebas de nivel, desarrollo de habilidades de pensamiento, Indicadores de desarrollo personal y social u otras evaluaciones que pudieran resultar atinentes de acuerdo al plan). Considerar evaluación diagnóstica y evaluación posterior a la implementación del plan. · Grupos focales y entrevistas para medir la precepción del impacto. · Medición de frecuencia: cantidad de estudiantes en Nivel Insuficiente, Elemental y Adecuado, de acuerdo a los estándares del establecimiento; cantidad de estudiantes implicados en episodios de violencia escolar; cantidad de ellos que participan en instancias de mediación, etc.

ANEXO 1: EJEMPLO DE PROGRAMACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL (2016-2017) USANDO UNA CARTA GANTT.

ETAPA	RESPONSABLE	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Diseño del desarrollo profesional	Jefe Utp	1													
Implementación de actividades	Jefe Utp														
Taller Atendiendo la diversidad en el aula: perspectivas y metodología.	Director	4													
Coenseñanza (quincenal).	Jefe Utp	*	*	*	*	*	*								
Mesa técnica reflexiva (cada dos meses).	Encargado PIE		8		4		5			20		15		3	
Observaciones de Aula y retroalimentación.	Jefe UTP Encargado PIE				*						*				
Evaluar y Mejorar.	Jefe UTP														
Evaluación formativa.	Jefe UTP			19											
Evaluación sumativa.	Jefe UTP														7
Evaluación de resultados.	Jefe UTP														

*Nota: la fecha depende de la coordinación entre participantes.

REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejora escolar. *Psicoperspectivas* Vol. N°2. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Barber, M., Mourshed, M. (2008). How the world's best-performing school systems comes out on top. McKinsey & Company. Recuperado de: http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/How-the-Worlds-Most-Improved-School-Systems-Keep-Getting-Better_Download-version_Final.pdf
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. & Contreras, D., 2014. *Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran los procesos de mejoramiento escolar?* Santiago: Universidad de Chile.
- Drago-Severson, E. 2004. *Helping Teachers Learn: Principal Leadership for Adult Growth and Development*. California: Corwin Ed. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/6/6>
- IARE. 2004. Review of the Research: Nine Components of Effective Professional Development. Recuperado de: https://education.ti.com/sites/us/downloads/pdf/research_iare_ael.pdf
- Leithwood, K., Days, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. England: NCSL. Recuperado de: <http://www.leadershipinnovationsteam.com/files/seven-strong-claims.pdf>
- Montecinos, C. 2003. Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo. *Psicoperspectivas*, Vol. II, 105-128. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/6/6>
- North Central Regional Educational Laboratory. Professional Development, Learning From de Best: A Toolkit For Schools and Districts Based on Model Professional Development Award Winners. www.ncrel.org/pd/
- Robinson, V. M. J. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Australian Council for Educational Leaders Inc., PO Box 4268, Winmalee, NSW, Australia.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educacional Chilena. *Revista Estudios Sociales*, 117, 123-148
- Yendol -Hoppey, D. & Fichtman Dana, N. (2010). *Powerful professional development. Building expertise within the four walls of your school*. United States: Corwin Press