

D. 5.316

62

ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS DE GESTION DE RECURSOS

HUMANOS.

Biblioteca CPEIP, MINEDUC.

BERTA SERVAT POBLETE.

Académica de la Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.

PONENCIA A SER PRESENTADA AL XV ENCUENTRO NACIONAL Y PRIMERO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN EDUCACION. CPEIP.



Santiago de Chile, 3, 4, y 5 de Noviembre de 1999.

PRESENTACIÓN.

Para que un país adquiriera el estatus de país *desarrollado* se requiere de avances permanentes y significativos en conocimientos científicos y tecnológicos, como también en término de valores y pautas de comportamiento. En un mundo cada vez más globalizado, los déficit en el sistema escolar constituyen un obstáculo para el desarrollo ya que éste implica la existencia de un Proyecto de Hombre y de Sociedad el cual se puede concebir y luego acceder, mediante el doble proceso de instrucción y de socialización impartido en las organizaciones educativas.

El esfuerzo que implica el cambio, necesariamente, debe involucrar a la comunidad toda en forma tal de comprometer en el proceso educativo a los diferentes actores que directa o indirectamente inciden y se sirven de sus resultados. En este esquema es clave la **Autonomía Institucional** y la **Participación de los actores** de los establecimientos escolares.

Ahora bien, en Chile, respecto a la gestión administrativa de los colegios, los cuerpos directivos tienden a realizar una acción insuficientemente autónoma en su relación con el sistema mayor del cual dependen, y muy poco participativa en cuanto a los procesos que se efectúan al interior del establecimiento.

Por autonomía institucional entenderemos el hecho de tomar decisiones y resolver problemas al interior del centro escolar independientemente del organismo o corporación educativa del cual forma parte.

Por participación entenderemos la intervención de los actores institucionales del centro escolar en los procesos decisionales que se producen al interior de la organización. Ello conlleva, también, la intervención pertinente en las actividades que derivan y en la evaluación de los resultados.

Una Gestión de Recursos Humanos adecuada se caracteriza por la existencia de un estilo de liderazgo mediante el cual el trabajo del profesorado, y demás actores internos, sea coordinado, estimulado y supervisado con un criterio racional, objetivo y, fundamentalmente, motivador y facilitador de la acción autónoma y participativa, en aquellas situaciones específicas referidas a asuntos en los cuales su intervención fuese necesaria.

Una forma de materializar la participación en la escuela es a través del continuo trabajo en equipos multidisciplinarios, mediante lo cual al mismo tiempo que se transforma la tarea individual en un proyecto colectivo, el logro de los objetivos organizacionales e individuales se potencia. Con ello, se dan pasos significativos de cara a la mantención de un adecuado clima laboral, materializándose los principios de solidaridad, cooperación y compromiso.

De esta forma los actores institucionales pueden colaborar a convertir a los centros educativos en instancias sociales propulsoras del desarrollo del país. Esto se fundamenta en el reconocimiento consensuado de la función clave que desempeñan en las organizaciones laborales los recursos humanos.

La siguiente ponencia tiene el propósito de comunicar los resultados de una investigación finalizada en el mes de Abril del presente año, la cual tuvo dos objetivos fundamentales.

Primero: *Realizar un Diagnóstico Evaluativo del estado del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en centros escolares pertenecientes a una corporación educativa particular.*

Como forma de orientar el estudio se formularon hipótesis de trabajo las cuales fueron sometidas al correspondiente proceso de verificación.

Segundo: *Elaboración de una Propuesta de Modelo Participativo y Autónomo, sobre Generación de Estrategias de Gestión de Recursos*

Humanos Docentes en centros escolares particulares integrantes de una corporación educacional.

Con el propósito de poner a prueba la metodología diseñada para tal efecto, se realizó una experiencia de participación de profesores en Talleres Grupales. Su resultado consiste en una serie de estrategias que tienen el valor de haber sido generadas por los propios docentes de los centros en estudio.

En el documento se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en el estudio diagnóstico como también el producto del trabajo realizado en los talleres grupales, los que se realizaron una vez conocido el estado de las dimensiones evaluadas.

FUNDAMENTACIÓN.

Para que un país adquiera el estatus de país *desarrollado* se requiere de avances permanentes y significativos en conocimientos científicos y tecnológicos, como también en término de valores y pautas de comportamiento. En un mundo cada vez más globalizado, los déficit en el sistema escolar constituyen un obstáculo para el desarrollo ya que éste implica la existencia de un Proyecto de Hombre y de Sociedad el cual se puede concebir y luego acceder, mediante el doble proceso de instrucción y de socialización impartido en las organizaciones educativas.

De allí la importancia de la existencia de políticas, estrategias y procedimientos educativos que afecten positivamente los procesos instruccionales y formativos que se llevan a cabo en las escuelas. De esta forma es factible dar respuesta a las cada vez más crecientes expectativas por parte de la sociedad, en términos de la calidad de la enseñanza que se imparte en los centros escolares de educación primaria y secundaria.

El esfuerzo que implica el cambio, necesariamente, debe involucrar a la comunidad toda en forma tal de comprometer en el proceso

educativo a los diferentes actores que directa o indirectamente inciden y se sirven de sus resultados. En este esquema es clave la **Autonomía Institucional** y la **Participación de los actores** de los establecimientos escolares.

Ahora bien, en Chile, respecto a la gestión administrativa de los colegios, los cuerpos directivos tienden a realizar una acción insuficientemente autónoma en su relación con el sistema mayor del cual dependen, y muy poco participativa en cuanto a los procesos que se efectúan al interior del establecimiento.

Por autonomía institucional entenderemos el hecho de tomar decisiones y resolver problemas al interior del centro escolar independientemente del organismo o corporación educativa del cual forma parte.

Por participación entenderemos la intervención de los actores institucionales del centro escolar en los procesos decisionales que se producen al interior de la organización. Ello conlleva, también, la intervención pertinente en las actividades que derivan y en la evaluación de los resultados.

Una Gestión de Recursos Humanos adecuada se caracteriza por la existencia de un estilo de liderazgo mediante el cual el trabajo del profesorado, y demás actores internos, sea coordinado, estimulado y supervisado con un criterio racional, objetivo y, fundamentalmente, motivador y facilitador de la acción autónoma y participativa, en aquellas situaciones específicas referidas a asuntos en los cuales su intervención fuese necesaria.

Una forma de materializar la participación en la escuela es a través del continuo trabajo en equipos multidisciplinarios, mediante lo cual al mismo tiempo que se transforma la tarea individual en un proyecto colectivo, el logro de los objetivos organizacionales e individuales se potencia. Con ello, se dan pasos significativos de cara a la mantención de

un adecuado clima laboral, materializándose los principios de solidaridad, cooperación y compromiso.

De esta forma los actores institucionales pueden colaborar a convertir a los centros educativos en instancias sociales propulsoras del desarrollo del país. Esto se fundamenta en el reconocimiento consensuado de la función clave que desempeñan en las organizaciones laborales los recursos humanos.

ANTECEDENTES METODOLOGICOS DEL ESTUDIO DIAGNÓSTICO.

El estudio realizado es *Descriptivo Evaluativo y Propositivo* en el marco de una investigación-acción. Se efectuó en una megaorganización educativa, la *Congregación de los Hermanos Maristas.*, la que administra 7 centros escolares *Humanistas-Científicos*. Estos constituyeron el universo de la investigación. .

Se trabajó con una muestra del colectivo obtenido a través de un muestreo de tipo mixto. En una primera etapa éste fue **probabilístico estratificado** subdividiéndose el según criterio de ubicación de los colegios: en Santiago y en provincia. En una segunda etapa se ejecutó un muestreo **no probabilístico de tipo arbitrario**, eligiéndose un colegio de Santiago y uno de provincia. El primero es el *Instituto Alonso de Ercilla*. El segundo el *Colegio Champagnat* ubicado en la ciudad de Villa Alemana.

Luego, en cada uno de los centros escolares se obtuvo una muestra representativa de los docentes con antigüedad de dos o más años en el establecimiento y una contratación a lo menos de medio tiempo.

Exclusivamente para la realización de la investigación diagnóstica se elaboró una matriz de variables de diferente nivel de abstracción, lo cual originó la subclasificación de éstas en *Dimensiones, MegavARIABLES y Variables* propiamente tales.

Las dimensiones estudiadas fueron cuatro, a saber: **autonomía; participación, calidad de la gestión directiva de los recursos humanos y satisfacción de los docentes.** En la presente ponencia sólo se informa sobre las dos primeras. ✓

Cada una de las dimensiones derivó en megavARIABLES que corresponden a la autonomía institucional y a la participación de los maestros en la **Incorporación, Perfeccionamiento y Evaluación del Desempeño** del personal docente.

Respecto a cada una de estas tres megavARIABLES se estudiaron las variables vinculadas con la autonomía y la participación respecto a la **Planificación, Organización, Dirección y Control** del personal. ✓

En cuanto a las fuentes de información, se considerarán tanto de tipo interno como externo, a saber:

- Coordinador Provincial de los colegios Maristas.
- Rector y miembros del Consejo Directivo del colegio.
- Docentes del centro educativo.

SINTESIS DE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO

A continuación se presenta una síntesis de los resultados del estudio, referido a las dimensiones de Autonomía y Participación.

A. Según Dimensión.

1.- Autonomía.

La situación se presenta como sigue:

- * **Planificación y Organización.** En ambos colegios *Bien* sin llegar a óptima.
- * **Dirección.** En ambos colegios *Bien*. Mejor en el colegio Champagnat.

* **Control.** No se presentan diferencias entre los colegios. El estado, en ambos es distinto según función operativa no pudiéndose concluir en Incorporación y en parte de Perfeccionamiento. En el resto es insatisfactoria. Respecto a la Evaluación del Desempeño la situación se presenta muy buena.

Conclusión sobre Autonomía:

- En ambos colegios existe diferencia de opiniones entre actores.
- En ambos establecimientos no se detectan situaciones críticas.
- La situación general es relativamente buena.

2.- Participación.

2.1. En ambos colegios no existe participación.

Conclusión sobre Participación: En los dos centros escolares en estudio la situación es *mala*.

B.- Según Función Operativa.

1- Incorporación del personal docente.

1.1. La situación es similar en ambos colegios: diferente según dimensión y función administrativa. *Mal* en Participación y en Autonomía lo mejor.

2- Perfeccionamiento.

2.1. Relativamente similar la situación a lo presentado respecto a Incorporación.

3- Evaluación del Desempeño.

3.1 Similar situación en ambos colegios. Esta función se presenta levemente mejor que el resto.

C- Según Función Administrativa.

1- Planificación y Organización.

En ambos colegios la situación se presenta *Más que regular*.

2- Dirección.

La situación se presenta levemente distinta entre los colegios. En el Instituto Alonso de Ercilla es *Regular*, en el Colegio Champagnat, *Más que regular*.

3- Control.

Se presenta levemente distinta la situación en los colegios. En el Instituto Alonso de Ercilla *Regular*, en el Colegio Champagnat, *Menos que regular*.

Conclusión: No se presentan diferencias significativas entre los dos colegios

CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO.

- 1. Alto porcentaje de personas consultadas que no opinaron.**
- 2. Diferencia de opiniones entre actores. En el Colegio Champagnat es especialmente notable entre los miembros del Comité Directivo.**
- 3. En cuanto a Autonomía no se detectan problemas mayores.**
- 4. La Participación, prácticamente, no existe en el estamento docente.**

RESPUESTA A LAS HIPOTESIS

La información analizada ha permitido concluir, aceptando o rechazando cada una de las hipótesis, como sigue:

HIPOTESIS:

1. *La gestión de los recursos humanos docentes en los centros escolares en estudio, no es suficientemente autónoma.*

La hipótesis se rechaza por detectarse que en ambos colegios no se presentaban problemas serios de autonomía,. Sin embargo, sería necesario aumentar el nivel de autonomía de los establecimientos debido a que la situación al respecto no es absolutamente adecuada.

2. *En los centros escolares en estudio, los docentes no participan adecuadamente en los procesos decisionales referidos a las funciones de recursos humanos.*

La hipótesis se acepta debido a que en ambos colegios existe notable falta de participación de los docentes en los procesos administrativos estudiados.

PROCEDIMIENTO DE TRABAJO EN TALLERES GRUPALES.

Como segunda parte de la investigación se procedió a formar en cada colegio tres talleres grupales integrados por docentes que hubiesen participado en el diagnóstico. Estos grupos de trabajo quedaron integrados, aproximadamente, por 7 personas en el *Instituto Alonso de Ercilla* y por 4 miembros en el *Colegio Champagnat*.

Cada uno de los Grupos Taller se abocó, durante tres sesiones (una cada mes), a la elaboración de una propuesta de trabajo **autónoma y participativa**, con el propósito de que posteriormente se concrete en el colegio. Ello respecto a una de las siguientes funciones operativas de la Gestión de Recursos Humanos:

- Incorporación de personal docente.

- Perfeccionamiento del personal docente.
- Evaluación del Desempeño de los docentes del colegio.

En cada colegio el trabajo fue supervisado por un **coordinador**, miembro del equipo de investigación.

PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE PARTICIPACION DE LOS DOCENTES

A continuación se presentan las estrategias elaboradas por los docentes que participaron en los Talleres Grupales realizados en los colegios en estudio. Se ha integrado la producción de ambos establecimientos, de tal forma que sea más provechoso para cada uno de ellos, y para el resto de los centros escolares que puedan servirse del trabajo realizado.

En primer lugar se presentan las propuestas respecto a la función operativa de incorporación de personal docente. En segundo término, se presentan las propuestas correspondientes a la función operativa de perfeccionamiento docente. Finalmente, se presentan las propuestas pertinentes a la función operativa de evaluación del desempeño docente.

A. INCORPORACION DEL PERSONAL DOCENTE

A.1. Estrategias de participación de los docentes en La elaboración de Objetivos, Políticas, Proyectos y Normas del Manual de Procedimiento.

*** Objetivos.**

- Formación de comisiones de redacción de objetivos.

Una comisión de prekinder a 4° básico integrada por representantes de cada nivel más Coordinador.

Otra comisión, de 5° básico a 6° básico integrada por representantes de cada nivel más Coordinador.

Otra comisión, de 7° básico a 4° medio integrada por representantes de cada nivel más los Jefes de Departamentos.

- Lo mismo anterior más propuesta a profesores docentes en la formación de objetivos.
- Propuesta a miembros del Consejo Directivo para su institucionalización.

*** Políticas:**

- Creación de comisiones de redacción de políticas de incorporación de docentes similares a las establecidas para elaborar objetivos.

Luego, presentar la propuesta a los profesores.

Luego, presentar la propuesta al Consejo Directivo para su institucionalización.

- Consejo de profesores propone antecedentes y requisitos.

Aún cuando no corresponde a una estrategia de participación, a continuación se transcriben características del proceso de incorporación de personal docente que han sido elaboradas en el trabajo de taller.

Se convoca a un concurso abierto a realizarse en el plazo de 3 meses para presentación de curriculum, referencias laborales y verificación de antecedentes.

La persona a contratar debe ser avalada por un miembro de la comunidad escolar.

Durante la etapa de preselección, al postulante se le darán a conocer normas y políticas de funcionamiento del colegio de acuerdo al P.E.E.M..

- Formación de comisiones por departamentos de asignaturas que tengan como tarea elaborar políticas a seguir para la incorporación de docentes. Estas se darán a conocer al Consejo Directivo y al Consejo de Profesores.

*** Proyectos:**

- Formación de comisiones de redacción de proyectos de incorporación de docentes similares a la establecida para elaborar objetivos y políticas.

Luego, Presentar al profesorado los proyectos para su revisión, formulación y aprobación.

Luego, presentar al Consejo Directivo los proyectos para aprobación final.

- Formar una comisión por departamento la que detecte las necesidades y establezca los requisitos del postulante a un cargo vacante.

- Previo diagnóstico de necesidades curriculares, profesores del colegio presentan proyectos viables respecto a lo que se necesitará en cuanto a la incorporación de nuevos docentes.

*** Normas de procedimiento:**

- Elaborarlas en base a sondeos (20 preguntas cerradas y una abierta) realizados por el Consejo Directivo ampliado con una muestra representativa de profesores de cada sección.

Para la elaboración de normas de procedimiento por el Consejo Directivo proceder a la reformulación de acuerdo al diagnóstico de necesidades curriculares

- Formación de comisión para apoyo o asesoramiento al Rector, de preferencia integrada por directores de ciclo y coordinadores.

- Formación de comisión integrada por personas idóneas y/o especialistas en contrato de personal (psicólogo - sociólogo - rector), determinado por el Consejo de Profesores.

A.2. Estrategias de participación de los docentes en la elaboración de un Sistema de Comunicación Intraorganizacional.

- El Rector convoca al Jefe de Departamento y al Director del Ciclo respectivo a una reunión resolutoria sobre los pasos a seguir ante la presencia de una vacante.

Aún cuando no corresponde a una estrategia de participación, a continuación se transcriben alternativas que han sido elaboradas en el trabajo de taller.

Alternativas que se presentan:

a) publicación de la vacante en un medio de comunicación.

b) A través de una circular informar a todos los profesores la necesidad de cubrir una vacante.

c) el departamento queda facultado para la obtención del personal requerido.

A.3. Estrategias de participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones, excepto el de la designación del elegido.

- En base al proyecto educativo institucional discutir por áreas o departamentos una pauta de indicadores que permitan reconocer los

requerimientos que debe tener un docente que cubra la vacante. En base a estos indicadores, la Rectoría, el Director de Ciclo, y el Jefe del Departamento realizan una entrevista por separado con los postulantes al cargo. Luego entre ellos realizan una reunión para compartir los resultados de la actividad.

- Elaboración por parte del departamento de asignatura o área afín, de un instrumento con los dispositivos mínimos académicos para que sea contestado por los docentes que postulan al puesto.

- La Comisión de departamentos de asignatura presenta una terna de candidatos seleccionados que reúnan requisitos previamente establecidos.

- La Comisión llama a un concurso abierto o interno con el propósito de contactar a los potenciales candidatos, mediante una publicación en la prensa escrita por un lapso determinado de tiempo.

- Las Comisiones participan en diversas etapas de la postulación, elaborando pauta de evaluación que será puesta a disposición de los candidatos para su conocimiento.

- Tres personas seleccionadas por el Consejo de Profesores se harán cargo del concurso y preselección, para llegar a seleccionar una terna presentada a la Comisión Seleccionadora. Los cargos que involucran la participación en comisiones de incorporación de docentes deberá ser remunerado.

A.4. Estrategias de participación de los docentes en la elaboración de un proyecto de evaluación del proceso de incorporación del personal docente.

- Formación de un equipo de especialistas (jefes de secciones y de departamento) para realizar un catastro diagnóstico respecto a que aspectos relevantes deberían rescatarse en este proyecto de evaluación. La dirige el consejo directivo.

- El equipo de especialistas formados para la selección e incorporación del personal, evalúa los procesos a que fueron sometidos las personas recién incorporadas, en base a los resultados de una encuesta.

- Quienes han participado como postulantes en el proceso de incorporación del personal y han sido contratados, contestan un test que mide el grado de adhesión al proyecto del colegio y a sus valores evangélicos.

- El equipo de especialistas vela por la evaluación periódica y permanente del desarrollo profesional de las personas incorporadas al proceso, incluyendo al personal docente existente y directivos.

A.5. Estrategias de participación de los docentes en la ejecución del proyecto de evaluación del proceso de incorporación de personal.

- Los profesores participan en su departamento de asignatura proponiendo ideas, cuestionando, determinando criterios, proponiendo y señalando formas de evaluar según necesidades al profesor o personal docente que se ha incorporado.

- Favorecer el intercambio permanente de ideas, cuestionamientos, opiniones referidas a la incorporación para ir optimizando el proceso dentro el proyecto de evaluación.

- De acuerdo a la idoneidad, profesionalismo y compromiso, los profesores forman comisiones para aplicar, revisar, tabular los test evaluativos, dando a conocer en un plazo establecido los resultados a las personas evaluadas.

B. PERFECCIONAMIENTO DOCENTE

B.1. Estrategias de participación de los docentes en la elaboración de Objetivos, Políticas, Proyectos y Normas del Manual de Procedimiento.

*** Objetivos.**

- Los departamentos de asignaturas o sectores de aprendizaje elaboran los objetivos del perfeccionamiento de los docentes del área respectiva y luego los Jefes de Departamentos sintetizan criterios comunes para ser presentados al Consejo Directivo.

- Determinados por los Departamentos de asignaturas debidamente estructurados.

Integrantes del departamento deben conocer planes y programas de Reforma Educacional.

*** Políticas.**

- Los profesores distribuidos por coordinaciones proponen 5 políticas de perfeccionamiento de los docentes, que derivan al coordinador de cada sección. A modo de ejemplo mencionamos 2:

a.- Los cursos que se desarrollen en instituciones tanto fuera como dentro de Santiago serán financiados por la institución.

b.- La asistencia y aprobación de los cursos, serán consideradas para la remuneración del profesor a partir del siguiente semestre lectivo.

- Todos los profesores colaboran y participan en determinar las líneas de acción del perfeccionamiento docente, utilizando metodologías o modelos que no excluyan a ninguno de ellos. Dicha gestión será a nivel personal, a nivel de coordinación y a nivel de departamento o sector de aprendizaje.

- Se comunicarán las políticas de perfeccionamiento a principio de año en forma personalizada, por el Coordinador o Director de sección y luego en general para que el profesor pueda optar.

*** Proyectos.**

- Los profesores por departamentos o sectores de aprendizaje colaboran o participan en las etapas (diagnósticos, objetivos, problemas, recursos humanos, etc.) de la confección de proyectos de perfeccionamiento de sus áreas de estudio o áreas transversales.

- Los profesores agrupados por departamentos de asignaturas o sectores de aprendizaje, determinan necesidades y/o proyecciones de perfeccionamiento docente en áreas específicas, transversales o generales. Luego derivan a instancias de nivel superior.

- Los profesores distribuidos por diferentes sectores de aprendizaje o áreas o coordinaciones reciben perfeccionamiento en la elaboración y puesta en marcha de proyectos.

- Los profesores forman equipos multidisciplinarios de a lo menos 7 personas para elaborar propuestas de proyectos de perfeccionamiento docente considerando la participación de todas las secciones del establecimiento.

- Para determinar variables que inciden en la participación en el perfeccionamiento docente se encomienda la confección, recolección y

tabulación a una comisión integrada por un representante por cada departamento de asignatura; tales como horarios, lugares, fechas, período escolar (vacaciones del profesorado, período lectivo), etc. Para derivar al Consejo de Profesores; después de su análisis, estudio, y evaluación a instancias superiores.

- Cada departamento construirá un plan de perfeccionamiento.
- Cada departamento seleccionará el personal idóneo para impartir el perfeccionamiento.
- El departamento de asignatura selecciona necesidades de perfeccionamiento de acuerdo a la nueva Reforma.
- Cada departamento, conjuntamente con el CODI, seleccionará pertinencia de necesidades en asignatura determinada.
- Cada departamento será responsable de la elaboración y ejecución de los proyectos de perfeccionamiento.
- Cada departamento será responsable en gestionar el encuentro de profesores de asignatura, luego se analizarán y evaluarán proyectos que se aplican en otros colegios que sirven para aplicar en este establecimiento.
- En primer trimestre cada departamento deberá presentar en el CODI el proyecto de perfeccionamiento, y el CODI entregará una respuesta en un máximo de dos semanas. Si la respuesta es negativa, el departamento deberá presentar modificación para el nuevo proyecto.
- Durante el primer trimestre profesores integrantes de cada departamento, luego de palpar la realidad, entregarán un listado de necesidades e intereses de perfeccionamiento al interior del departamento.

Luego, con dichas inquietudes, el jefe del departamento reunirá la información sobre cursos que pueden cubrir tales necesidades. Ello lo hará en el horario debidamente asignado y/o haciendo uso de los medios de comunicación presentes en el establecimiento.

- Si al interior del departamento existe un miembro académicamente capacitado para impartir perfeccionamiento, acreditando la documentación adecuada, podrá hacer el trabajo de perfeccionamiento a los demás integrantes. Curso que deberá ser reconocido como hora de perfeccionamiento docente, así mismo como a quién imparte el curso se le deberá pagar por las horas impartidas, ya que esto promueve el perfeccionamiento individual y colectivo.

*** Normas de procedimiento.**

No se incluyen propuestas debido a que las elaboradas en los talleres no corresponden a lo solicitado.

B.2. Estrategias de participación de los docentes en la elaboración de un sistema de comunicación intraorganizacional.

Las siguientes propuestas elaboradas por los profesores en los talleres grupales no corresponden estrictamente a estrategias participativas de cara a la elaboración de un sistema comunicacional. Sin embargo, se incluyen en el presente informe por considerarse importantes de ser consideradas en término de la forma como deben operar las comunicaciones.

- Crear un comité generado por un representante de cada sección, que asuma la función de canalizar, motivar, recepcionar inquietudes del profesorado, invitar e informar. De manera de crear una conexión entre profesorado y dirección.

- Se evalúa el perfeccionamiento docente en reuniones de departamento respecto de intereses, inquietudes, problemas, horarios, etc. Cada departamento elegirá un representante, los cuales formaran un comité que comunicará a través de un boletín los acuerdos obtenidos, tanto entre los departamentos como también en los directivos.

B.3. Estrategias de participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones.

- Cada departamento contará con un presupuesto económico para perfeccionamiento, administrado por los integrantes del mismo.

- El comité de perfeccionamiento docente se reúne con el Consejo Directivo para el análisis, programación y propuestas de los profesores sobre el perfeccionamiento docente.

- Cada departamento de asignatura propone a la dirección un número determinado de cursos de perfeccionamiento; horarios, lugares, contenidos, etc., previamente analizado y evaluado por el grupo.

Se debe confeccionar un banco de fichas de antecedentes de perfeccionamiento de cada profesor que sirva de base para decidir respecto de horarios, horas asignadas, cantidad mínima y máxima de perfeccionamiento anual, de manera de homogeneizar la participación de todos los profesores de la institución.

- Luego de estudiada la oferta de cursos, el jefe del departamento junto a sus integrantes, analizará y decidirá qué cursos son realizables dentro del año académico.

- En el transcurso y desarrollo del curso de perfeccionamiento los integrantes del departamento se reunirán constantemente para evaluar la realización del curso y la puesta en práctica de contenidos adquiridos ya sea para modificar el curso o para suprimirlo.

B.4 Estrategias de participación de los docentes en la elaboración de un Proyecto de Evaluación del proceso de Perfeccionamiento del personal docente.

- Formación de comisiones por ciclo (elegidos al azar) para la elaboración de un proyecto de evaluación del proceso de perfeccionamiento de docentes, que luego a través de una exposición se exprese al consejo directivo y profesores para su retroalimentación.

- Elaborar por parte de los docentes, una pauta de análisis y evaluación relacionada con el perfeccionamiento, en relación a los aspectos académicos y personales.

- Elaborar por parte de los docentes, un proyecto específico de evaluación del perfeccionamiento realizado y presentarlo a la instancia superior.

- Cada profesor integrante del departamento construye una pauta para evaluar el curso de perfeccionamiento que se va a realizar. En esta pauta se tomará en cuenta los siguientes aspectos: objetivos, actividades y proyecciones.

En una reunión de departamento, luego de que cada integrante ha presentado su pauta particular de evaluación, se logra construir una pauta definitiva de evaluación del departamento, pauta que contiene los aspectos ya señalados.

En una reunión ampliada de profesores, cada departamento presenta su pauta de evaluación para luego, en forma general, lograr llegar a una pauta de evaluación que reúna todos los aspectos considerados necesarios.

- Se debe estimular a los profesores a expresar opiniones y sentimientos en relación al perfeccionamiento realizado considerando expectativas, utilidades prácticas, tiempo ocupado, nivel de curso.

B.5. Estrategias de participación de los docentes en la ejecución del Proyecto de Evaluación del proceso de perfeccionamiento.

- En reunión de departamentos o sectores de aprendizaje realizar una rueda de opiniones acerca del perfeccionamiento realizado. El secretario toma nota y entrega síntesis a la comisión de perfeccionamiento.

La comisión de perfeccionamiento; reúne, tabula, interpreta y entrega un informe de los resultados obtenidos a los directivos y a los profesores.

- En el transcurso y desarrollo del curso de perfeccionamiento los integrantes del departamento se reunirán constantemente para evaluar la realización del curso y la puesta en práctica de contenidos adquiridos, ya sea para modificar el curso o para suprimirlo.

- En el transcurso del curso de perfeccionamiento, los integrantes del departamento se reúnen para aplicar la pauta de evaluación. Los resultados son trasladados a un informe escrito.

- En una reunión ampliada, cada jefe de departamento expone los resultados de las reuniones de evaluación al interior de cada departamento. De estos resultados se va construyendo un informe sobre lo positivo o no de los diferentes cursos realizados.

C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

C.1. Estrategias de participación de los docentes en la elaboración de Objetivos, Políticas, Proyectos y Normas del Manual de Procedimiento.

*** Objetivos.**

- Hacer sugerencias escritas en una reunión de profesores al Director de Ciclo respecto de los objetivos y contenidos de la evaluación del desempeño.
- A comienzos del año escolar se reúne una comisión de tres profesores de cada sección para determinar objetivos. Este borrador se envía al Director de Ciclo correspondiente, para su aprobación.
- En un determinado período de tiempo, por ejemplo 1.30 horas del mes de diciembre, los profesores agrupados por nivel, asignatura, departamento, sugieren las bases mínimas y relevantes a las instancias que se consideren pertinentes, por ejemplo consejo de profesores por sección, CODI, Rectoría, entre otras.

En un tiempo de no más de dos horas, un grupo de profesores representativos de todas las secciones (escogidos por sus pares, previa información) discute los criterios sancionados en la estrategia con uno o más expertos externos para establecer la calidad de las bases o criterios logrados.

Los profesores reunidos en una instancia de consejo general, durante una hora y media, escuchan la presentación de los criterios obtenidos como producto parcial de la estrategia N°2 y los comparan y enriquecen con uno similar, pero derivado de una instancia educativa de tipo municipal, particular subvencionado, particular pagado de la envergadura del Instituto.

*** Políticas.**

- Un grupo de aproximadamente 10 profesores, representativos de todas las secciones del colegio y de reconocida calidad en su desempeño (pares y rectoría), estudia y sugiere al Consejo General de profesores y al CODI las bases y/o ejemplos de políticas de evaluación del desempeño de los docentes.
- Los profesores agrupados por nivel, ciclo o departamento donde se insista en el criterio de profesores y sus pares en una reunión de departamento, ciclo o nivel, estudian y sugieren a la coordinación respectiva las bases correspondientes.

Los Coordinadores y/o Directores de Ciclo con un representante de su grupo de profesores estudian las bases y la presentan al consejo general de profesores y al CODI para su discusión.

- Un grupo de profesores y de hermanos Maristas (10) sugeridos por el cuerpo de profesores y la rectoría, estudian las bases sugeridas por cada profesor en una instancia de participación personal del tipo de autoevaluación y la presentan al cuerpo de profesores de cada sección, estos la estudian y la envían al consejo general para su estudio y optimización.
- Poner en práctica un diálogo continuo y sincero entre docentes y autoridades con el propósito de elaborar las políticas sobre evaluación del desempeño.
- Realizar actividades de cara a lograr la concordancia entre Consejo Directivo y docentes en lo que debe ser una evaluación profesional.
- Favorecer reuniones entre los profesores que participan de diferentes cargos: coordinadores, presidentes de departamentos, directores y consejo directivo.
- A través de una encuesta, los docentes expresan sus opiniones en torno a políticas de evaluación docente.

*** Proyectos.**

- Una comisión mixta de directivos y profesores representativos de coordinaciones y departamentos presentan el proyecto a una instancia general que realizará observaciones para su posterior elaboración.
- Recoger sugerencias de profesores para elaborar el proyecto de evaluación de desempeño por parte de una comisión mixta. Luego se siguen los pasos de la estrategia anterior.
- Se forman dos comisiones, una de directivos y otra de profesores, que desarrollan un proyecto cada una para después elaborar un proyecto de consenso.
- Una comisión integrada por 3 profesores de cada sección que tengan una antigüedad mínima de 5 años en el colegio, elabora una pauta de funciones que serán consideradas en la evaluación del desempeño docente y la hace llegar al Hermano Rector.
- Llevar a cabo entrevistas al azar a componentes de las distintas Coordinaciones y/o direcciones colegiales, con el fin de realizar un análisis crítico a las propuestas de evaluación del desempeño docente.

- En plenario, el conjunto de los docentes expresa de modo espontáneo su parecer en torno a los diferentes tópicos de evaluación para el desempeño docente.

- Participación de los miembros de los diferentes departamentos en la elaboración de un listado de aspectos técnico-pedagógicos.

Luego, efectuar un plenario con los miembros del departamento para exponer conclusiones y sacar consenso de ellas.

- Generar instancias de participación que permita conocer las zonas de fortalezas y debilidades de los asistentes.

- Confeccionar una pauta de evaluación, por parte de los docentes, que permita tomar el pulso y corregir el desempeño laboral.

- A través de entrevistas con el Consejo Directivo o con algún miembro del Consejo, los distintos departamentos analizan y opinan sobre el Proyecto de Evaluación Docente.

- Al inicio del año escolar cada docente recibe el plan de evaluación del desempeño de los docentes (fundamento, objetivos, actividades, tiempo, otros), lo estudia para interiorizarse cabalmente de él y lo enriquece en una reunión de coordinación de su sección en un tiempo de una hora aproximadamente. Finalmente, se escuchan algunas observaciones en un consejo general de profesores dirigido por el Hermano Rector.

- Formación de una comisión ad hoc para conocer otros procesos de evaluación del personal docente de instituciones similares, con el fin de optimizar el nuestro y enriquecer el proyecto respectivo.

- Animar la asistencia a cursos de perfeccionamiento en torno a la elaboración de proyectos.

No corresponde estrictamente a lo solicitado. Corresponde a una estrategia de la Dirección para promover la participación efectiva de los docentes.

- Animar la definición del deber ser de cada ciclo del colegio a los profesores que participan de él.

No corresponde estrictamente a lo solicitado. Corresponde a una estrategia de la Dirección para promover la participación efectiva de los docentes.

- Incentivar económicamente a quienes participen de la elaboración de proyectos.

No corresponde estrictamente a lo solicitado. Corresponde a una estrategia de la Dirección para promover la participación de los docentes.

*** Normas de procedimiento.**

- La institución elabora y presenta a los docentes sus normas de procedimiento. Una comisión de profesores representativos de distintas coordinaciones estudia el documento y hace sus observaciones previa consulta. Luego se reúne con directivos y llegan a un consenso.
- Habilitar al Comité de Bienestar para ser interlocutor de los profesores ante la Dirección para estudiar, revisar y modificar si es necesario las normas de procedimiento que presenta la Dirección.
- Crear una comisión mixta que elabore un primer borrador de normas de procedimiento y someterlo a la asamblea para su corrección o aprobación. Luego elaborar la normativa final.
- Los docentes separados por coordinaciones, y en talleres o reuniones, revisan y corrigen las normas de procedimiento de evaluación docente.
- Al interior de cada departamento, elaborar los procedimientos a seguir para recoger y entregar al Consejo Directivo la información sobre el comportamiento laboral de los participantes.
- Profesores exponen sus experiencias de lo que han significado las normas de procedimiento evaluativo en otras instancias.
- Animar a los profesores, que expongan formas de procedimiento a la hora de evaluación y a la entrega de los resultados de la misma.

No corresponde estrictamente a lo solicitado. Corresponde a una estrategia de la Dirección para promover la participación de los docentes.

- Animar la obtención de conocimiento de normas de procedimiento de evaluación de otras instituciones que permitan contrastar las propias ideas en torno al tema.

No corresponde estrictamente a lo solicitado. Corresponde a una estrategia de la Dirección para promover la participación de los docentes.

C.2. Estrategias de participación docente en la elaboración de un Sistema de Comunicación Intraorganizacional.

Las propuestas de estrategias elaboradas por los profesores en los talleres, no corresponden a lo solicitado. Por ello, no se incluyen.

C.3 Estrategias de participación docente en los procesos de toma de decisiones sobre la evaluación del desempeño.

- Formar una comisión representativa de directivos y profesores que tome conocimiento y resuelva respecto de las consecuencias de la evaluación del desempeño.
- La dirección presenta el proceso y la finalidad del sistema de evaluación docente para que cada profesor analice dicha propuesta y posteriormente en comisiones o en forma personal presentan sugerencias y aportes al tema.

C.4 Estrategias de participación docente en la elaboración de un Proyecto de Evaluación del proceso de evaluación del desempeño docente.

Las propuestas de estrategias elaboradas por los profesores en los talleres, no corresponden a lo solicitado. Por ello, no se incluyen.

C.5. Estrategias de participación docente en la ejecución de un Proyecto de Evaluación del proceso de evaluación del desempeño docente.

- Establecer por parte de los directivos dentro del cronograma anual los consejos de profesores que sean necesarios para la participación de los componentes del claustro académico en la evaluación del proceso evaluativo docente.
- Promover y respetar un calendario de entrevistas personales en la cual se puede manifestar libremente las apreciaciones surgidas a partir de lo que fue el proceso de evaluación docente.
- Animar el encuentro de los jefes de departamentos con los agentes evaluativos, a fin de que se puedan expresar las apreciaciones técnico-pedagógicas que emanaron de lo que fue el proceso evaluativo-docente.

Apreciaciones acerca de la experiencia de participación en el estudio realizado por parte de los profesores de los centros escolares.

1. Se debe destacar la muy favorable actitud de los profesores respecto a participar en la experiencia. Ello se materializó tanto en la etapa de diagnóstico en la cual respondieron un cuestionario que permitió medir las cuatro dimensiones contempladas en el estudio y, posteriormente, en la excelente asistencia a los Talleres Grupales que se registró en ambos centros escolares.

2. Respecto al producto del trabajo realizado en los Talleres, en primer lugar es importante destacar que cuando los maestros se reúnen a trabajar en equipo pueden realizar un trabajo de gran valor. Así es como lo efectuado por los actores del estudio constituye un aporte a una gestión administrativa participativa en los centros escolares.

De esta forma, creemos que la metodología utilizada puede conformar un lineamiento o modelo de acción para futuras experiencias similares. Con ello, damos por obtenido el objetivo general pertinente.

Es necesario establecer que no siempre los docentes supieron interpretar las instrucciones orales y escritas proporcionadas por los coordinadores lo cual derivó en la elaboración de algunas propuestas de estrategias que no correspondían a lo solicitado. Posiblemente, la causa de esta situación sea la distancia que normalmente tienen los profesores de centros escolares, respecto a los temas trabajados. Todos ellos, de un nivel relativamente complejo, son propios de la administración educativa y no de la actividad propiamente pedagógica. Dada la importancia que para la escuela tiene la participación de los maestros en los procesos de toma de decisión sería importante la inclusión de estas materias, aun cuando sea en un nivel introductorio, en los planes de estudio de las carreras de pedagogía.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA.

ANDER EGG, EZEQUIEL. (1991). El taller: Una alternativa para la renovación pedagógica. Editorial Magisterio de la Plata, Buenos Aires.

DOMINGUEZ FERNANDEZ, GUILLERMO. (1993). El sistema relacional de un centro y la participación del profesorado en la elaboración del proyecto curricular de Centro: Un reto para la organización de un centro. En Revista Educación 300 Editada por el Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia, España.

GENTO PALACIOS, SAMUEL. (1994). Participación en la gestión educativa. Editorial Santillana, Aula XXI, España.

GIL VILLA, FERNANDO. (1993). La participación democrática en los centros de enseñanza no universitarios. En Revista de Educación 300 Editada por el Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia, España.

MORA, MARIA ELENA. (1995). Individuo y desarrollo humano en la participación. En Participación y Autogestión en la construcción de la democracia. Editado por Gadsden y Lucas, México.

NAMO DE MELLO, GUIOMAR. (1991). Autonomía de la escuela: posibilidades, Límites y condiciones. en Boletín N° 26 del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. Editado por UNESCO/OREALC. Santiago de Chile.

SERVAT POBLETE, BERTA. (1995). Gestión de recursos humanos en el centro escolar. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires.

UNESCO. (1992). La gestión pedagógica de la escuela. Editado por UNESCO/OREALC, Santiago de Chile.