



HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Plan Local de Desarrollo Profesional Docente

Antecedentes para su comprensión, con foco en **EMTP**

Autor:
Armando Rojas Jara

Co-autores:
Magdalena Fernandez Hermosilla
Mauricio Bravo Rojas



A woman with dark hair and a headband, wearing a light-colored, textured cardigan, is smiling and holding a small object in her hands. She is standing in a classroom, with a desk and papers in front of her. A man with short dark hair, wearing a dark shirt, is looking towards her from the left. The background is a bright, slightly blurred classroom setting.

Herramientas para la gestión educativa.
Plan de Mejoramiento Educativo (PME):
Antecedentes para su comprensión, con foco en EMTP

Centro de Innovación en Liderazgo
Educativo (CILED)
<https://www.ciled.cl>

Año 2022

Autor:
Armando Rojas Jara

Co-autores:
Magdalena Ferandez Hermosilla
Mauricio Bravo Rojas

Dirección recursos pedagógicos:
Alejandra Moreno Chaux

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz (www.cemuma.cl)

Índice

| | |
|---|----|
| Presentación | 4 |
| Antecedentes | 5 |
| 1. Liderazgo y Desarrollo Profesional Docente | 5 |
| 2. Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: contexto | 6 |
| Plan Local de Desarrollo Profesional Docente, con foco en EMTP | 8 |
| 1. Plan Local y su relación con la política de la Educación Técnico Profesional actual | 8 |
| 2. Plan Local para el Desarrollo Profesional con foco en la EMTP | 10 |
| Recursos Complementarios | 13 |

Presentación

La educación media técnico profesional se encuentra en la actualidad en un proceso de replanteamiento de sus definiciones y de sus propósitos. Las últimas transformaciones sociales, los cambios en el mercado laboral, los nuevos intereses y expectativas de los jóvenes y la irrupción con fuerza de la tecnología, han provocado que los líderes TP deban repensar cómo llevar a cabo estrategias de cambio coherentes con estos desafíos.

Asimismo, desde el Ministerio de Educación, se han definido un conjunto de lineamientos que tienen por objetivo orientar las prácticas de liderazgo TP para poder enfrentar estos nuevos contextos. Dentro de estos lineamientos se encuentran la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional (aprobada en 2020) y los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Técnico Profesional y sus Sostenedores (publicados en 2021).

Adicionalmente, desde el CILED -y fruto del trabajo de profesionales provenientes de distintos sectores vinculados a la educación TP- se elaboró el [Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP](#), que tiene por objetivo orientar el quehacer de los equipos directivos de los liceos TP en Chile, junto con promover su proceso de autodesarrollo y formación especializada. Este instrumento, guía y orienta las prácticas directivas para la mejora continua de los establecimientos educacionales que imparten este tipo de formación. En todo este escenario, los líderes TP se enfrentan al desafío de movilizar a sus comunidades con el propósito de sostener y gestionar estratégicamente sus procesos de mejora.

Y dentro de este contexto, considerando que en la actualidad existe suficiente literatura sobre el impacto de los docentes en el logro de los aprendizajes, es clave para sostener la mejora en los centros escolares que el liderazgo educativo promueva el desarrollo profesional de sus docentes (Leithwood, 2006; Robinson, 2009; Leithwood, Harris and Hopkins, 2020).

En este sentido, el Plan Local de Desarrollo Profesional Docente es el instrumento en el cual debieran confluir las acciones de apoyo y acompañamiento docente. Por esto, la presente herramienta contribuye a comprender el contexto en el que surge y los objetivos que se plantea como instrumento de gestión para la mejora educativa, contextualizando las particularidades que tiene la educación técnico profesional

Antecedentes

1. Liderazgo y Desarrollo Profesional Docente

En la actualidad, existe suficiente literatura sobre el impacto de los docentes en el logro de los aprendizajes (Leithwood, 2009; Hopkins, 2009; Bolívar, 2017; Leithwood, Harris and Hopkins, 2020; Vaillant, 2016; Ávalos, 2018). Asimismo, un liderazgo educativo preocupado por la mejora debe promover el desarrollo profesional de sus docentes. En relación a ello, Bolívar (2014) señala tres cuestiones clave para fortalecer el desarrollo profesional en los establecimientos escolares:

- (1) Identificar las prácticas de liderazgo que favorecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que posibilitan un cambio en las prácticas docentes.
- (2) Identificar qué necesitan aprender los profesores para promover el aprendizaje de los estudiantes.
- (3) Gestionar el desarrollo profesional en el contexto de un liderazgo compartido o distribuido en una comunidad profesional de aprendizaje, donde los docentes aprenden primariamente de sus colegas en sus lugares naturales de trabajo.

Ahora bien, para contextualizar este tema en la educación técnico profesional, es importante aclarar que el desarrollo profesional docente en contextos TP se torna aún más complejo, dadas las particularidades de esta modalidad educativa. Al respecto, investigaciones recientes (Sepúlveda, 2009; Sepúlveda y Valdebenito, 2019; Sevilla, Farías y Weintraub, 2014; Sevilla, 2017; Zancajo y Valiente, 2019) han permitido identificar una serie de desafíos entre los que se encuentran, por ejemplo, implementar las acciones establecidas en la Estrategia Nacional TP, avanzar en el Marco de Cualificaciones y fortalecer el desarrollo profesional docente TP.

Sobre este último punto, en el marco de la ley 20.903 se releva el concepto de formación local, concepto que se refiere al desarrollo profesional docente que ocurre en la escuela o liceo, a través de la implementación de estrategias de trabajo colaborativo y/o de retroalimentación de prácticas pedagógicas, con el objetivo de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, en aspectos que son prioritarios para la comunidad educativa (CPEIP, 2019). Dentro de la formación local, se reconocen diversos dispositivos como por ejemplo, el *programa de inducción y mentoría* y el *plan local*.

El plan local es el instrumento por medio del cual la escuela se organiza y define acciones para el mejoramiento continuo de sus docentes, promoviendo el trabajo colaborativo entre estos y la retroalimentación de sus prác

ticas pedagógicas. Este instrumento forma parte del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del establecimiento, y su diseño debe ser liderado -de acuerdo a la normativa- por el director en conjunto con el equipo directivo, con consulta a los docentes que desempeñen la función técnico-pedagógica y al Consejo de profesores.

| 2. Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: contexto

A partir de la promulgación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley 20.248/2008), las escuelas -y progresivamente también los liceos- debieron comenzar a formular un plan estratégico conocido como Plan Mejoramiento Educativo (conocido más comúnmente como PME). Esto constituyó un gran desafío y un cambio de paradigma para lo que significaba hacer gestión escolar en ese entonces, por cuanto los equipos directivos debieron aprender a utilizar conceptos como “dimensión de gestión”, “indicador”, “evidencia” y “monitoreo”, entre otros. El sentido que tenían estos planes de mejoramiento (PME) era definir rutas objetivas y sistematizadas para la mejora escolar, que permitieran hacer monitoreo de las acciones que implementaban las escuelas y liceos.

A partir del año 2015 se llevó a cabo una importante modificación respecto al PME, pasando de una perspectiva anual a una estratégica a cuatro años: al cual se le denominó *ciclo de mejoramiento continuo*. El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (MINEDUC, 2019).

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzarlos, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo (MINEDUC, 2019).

A partir del año 2017, la División de Educación General (DEG) estableció la incorporación en el PME de seis planes específicos que los establecimientos educacionales debían desarrollar e implementar en el contexto de distintas normativas que rigen el sistema educativo, los que también buscaban aportar al proceso de mejoramiento educativo y al desarrollo integral de todos los estudiantes del país (MINEDUC, 2017). Lo anterior puede observarse en el siguiente esquema:



Uno de estos seis planes, se conoce más comúnmente como el **Plan Local de Desarrollo Profesional Docente** (o simplemente como *plan local*).

Dentro de sus principales objetivos, el plan local debe considerar:

1. Evaluación y retroalimentación para la mejora continua de la acción docente en el aula.
2. Puesta en común y en equipo de buenas prácticas de enseñanza.
3. Análisis de resultados de aprendizaje de los estudiantes y las medidas pedagógicas necesarias para lograr la mejora de esos resultados.

Ahora bien, a partir de la ley 20.903 -que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente- se le dio gran relevancia al plan local.

En este contexto, y como una forma de complementar las orientaciones para la formulación del PME que cada año elabora la División de Educación General, el CPEIP elabora desde el año 2019 [orientaciones para que los establecimientos puedan diseñar sus planes locales](#).

Lo interesante de este instrumento (el plan local) es que permite gestionar el desarrollo profesional docente desde el equipo directivo, diseñando acciones que deben implementarse a través del PME.

Plan Local de Desarrollo Profesional Docente, con foco en EMTP

1. Plan Local y su relación con la política de la Educación Técnico Profesional actual

En el contexto de la política de la educación técnico profesional actual, se han difundido tres importantes referentes, cuyo objetivo es entregar un marco referencial para el ejercicio del liderazgo TP: *La Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional*, *los Estándares Indicativos de Desempeño para la Educación Medio Técnico Profesional* y *el Marco de Gestión para el Liderazgo TP*. De cada uno de estos documentos, es posible extraer algunas ideas para orientar la formulación de acciones que permitan fortalecer el desarrollo profesional de los docentes TP.

Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional

De acuerdo a lo establecido en la Ley Sobre Educación Superior N° 21.091, el Consejo Asesor para la Formación Técnico-Profesional ha presentado recientemente el primer borrador para la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional. El principal objetivo de este documento es comunicar los avances logrados y propiciar que todos los profesionales involucrados identifiquen oportunidades de mejora, permitiendo así presentar una versión final de la Estrategia que recoja las ideas de todos quienes quieran participar.

En específico, esta versión de la Estrategia Nacional cuenta con tres ejes de trabajo principales:

- (1) Trayectorias de estudiantes y trabajadores.
- (2) Mundo del Trabajo, un espacio de aprendizaje.
- (3) Fortalecimiento de las capacidades del sistema FTP.

En específico, en relación a este tercer eje en el documento se señala que su objetivo es “fortalecer las competencias técnicas de los actores en asuntos claves, como el Marco de Cualificaciones, las dimensiones transversales de la Estrategia Nacional de FTP y la innovación, el emprendimiento y la transferencia tecnológica; piezas constitutivas de la FTP”. Dado lo anterior, conviene prestar atención a este eje, con el fin de vincular el desarrollo profesional docente con los lineamientos de la política TP.

Estándares Indicativos de Desempeño TP

En segundo término, en los estándares indicativos, en la dimensión “gestión de recursos” se encuentra el estándar: *El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.*

Asimismo, en la dimensión “articulación” se encuentra el estándar: *El equipo técnico-pedagógico y los docentes de las especialidades y de formación general implementan estrategias educativas basadas en el aprendizaje activo y situado, que promuevan la relación entre los estudiantes y el territorio.*

Ambos estándares apuntan directamente al desarrollo profesional de los docentes TP y, por tanto, resulta conveniente considerarlos a la hora de formular el plan local.

Marco de Gestión para el Liderazgo TP

Por su parte, el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED), en un proceso en el que participaron más de 40 representantes del mundo de la educación, del trabajo y de los organismos públicos que son parte del ecosistema TP, elaboró el [Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP](#), cuyo objetivo es orientar la formación de líderes educativos de excelencia para los establecimientos técnico – profesionales del país. Este documento cuenta con 5 dimensiones: Visión Estratégica Compartida, Desarrollo y Gestión del Establecimiento Escolar, Procesos de Enseñanza-Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades Profesionales, Articulación de Trayectorias y con el Medio y Cultura, Integración y Convivencia.

En la dimensión *Procesos de Enseñanza-Aprendizaje y Desarrollo Capacidades Profesionales* se establece como una de las prácticas clave, el desarrollo profesional docente. Al respecto, se lee:

Fortalecer las capacidades de los formadores es fundamental para mejorar la calidad de los aprendizajes y competencias, al afectar directamente la forma en que los procesos de aprendizaje se desarrollan en la práctica. En la Educación Media Técnico Profesional, la mayor parte de los profesores no son educadores de formación, y algunas de las áreas donde los docentes TP evidencian mayores deficiencias son en el conocimiento del currículum y en técnicas de evaluación.

Los establecimientos de Educación Técnico Profesional requieren asegurar capacitaciones a sus docentes en ámbitos propiamente didácticos y pedagógicos, y en dominios de actualización curricular y de las innovaciones tecnológicas asociadas a las respectivas áreas de especialización.

Las principales prácticas directivas asociadas a este eje son:

Implementar sistemas específicos de la EMTP para la evaluación docente y la detección de necesidades de capacitación. Instalar procesos de observación y retroalimentación a los docentes, promoviendo la transferencia de buenas prácticas entre profesores del mismo liceo y también entre distintos liceos.

Generar instancias de capacitación que aborden los procesos de armado, manejo y adaptación del currículum, para que los docentes puedan aprovechar su flexibilidad e implementar articulaciones curriculares con otras formaciones y alternancias educativas con otros espacios formativos

(CILED, 2021).

También resulta pertinente considerar dichas prácticas para la formulación de acciones en el plan local.

| 2. Plan Local para el Desarrollo Profesional con foco en la EMTP

| ¿Qué es el Plan Local de Formación Docente?

El Plan Local de Formación para el desarrollo profesional es el instrumento por medio del cual la escuela se organiza y define acciones para el mejoramiento continuo de sus docentes, promoviendo el trabajo colaborativo entre estos y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas (CPEIP, 2019).

Comprende procesos en los cuales los docentes, en equipo e individualmente: Preparan el trabajo en el aula, reflexionan sobre sus prácticas de enseñanza-aprendizaje, y se evalúan y retroalimentan para mejorar esas prácticas. Las acciones consignadas en el Plan Local se despliegan en el establecimiento, movilizandorecursos de este, con el fin de fortalecer aprendizajes de los estudiantes priorizados por la comunidad educativa.

| ¿Por qué un Plan Local de Formación Docente con foco en la educación técnico profesional?

En este contexto -y considerando las particularidades de la educación técnico profesional- surge la necesidad de formular un plan local contextualizado a la realidad de esta modalidad educativa, que permita implementar estrategias orientadas al desarrollo profesional de los docentes TP.

Teniendo presente lo anterior, este documento busca entregar estrategias para que los liceos técnico profesionales elaboren un Plan Local contextualizado a su realidad, con foco en el trabajo colaborativo, la retroalimentación y la innovación educativa.

Asimismo, se busca desarrollar prácticas pedagógicas innovadoras, que permitan articular las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes con el mundo productivo y el mundo de la educación superior.

¿Qué base legal sustenta al Plan Local?

La ley 20.903 -que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente- establece que los profesionales de la educación tienen derecho a formación gratuita y pertinente para su desarrollo profesional y la mejora continua de sus saberes y competencias pedagógicas.

El objetivo de esta formación es contribuir al mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes, mediante la actualización y profundización de sus conocimientos disciplinarios y pedagógicos, la reflexión sobre su práctica profesional, con especial énfasis en la aplicación de técnicas colaborativas con otros docentes y profesionales, así como también el desarrollo y fortalecimiento de las competencias para la inclusión educativa (Art. 11).

Por su parte, los directores -señala el mismo cuerpo normativo- en conjunto con sus equipos directivos, velarán por el desarrollo profesional de los docentes del establecimiento educacional. Para estos efectos podrán:

1. Proponer al sostenedor planes de formación para el desarrollo profesional de los docentes, considerando, entre otros, los requerimientos del plan de mejoramiento educativo como la información provista por el Sistema de Reconocimiento y Promoción del Desarrollo Profesional Docente, en el marco del Proyecto Educativo Institucional.
2. Promover la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes, orientados a la adquisición de nuevas competencias y la mejora de los saberes disciplinares y pedagógicos a través de la práctica docente” (Art.12 bis).

¿Cuáles son los focos que debiera tener la formulación del Plan Local en la educación técnico profesional?

En conformidad con el Marco para el Buen Líder TP elaborado por el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo, los objetivos del Plan Local con foco en la educación técnico profesional son:

Implementar sistemas contextualizados de evaluación docente y detección de necesidades de capacitación TP.

Instalar procesos de observación y retroalimentación a los docentes, promoviendo la transferencia de buenas prácticas entre profesores del mismo liceo y también entre distintos liceos.

Generar instancias de capacitación que aborden los procesos de armado, manejo y adaptación del currículum, para que los docentes puedan aprovechar su flexibilidad e implementar articulaciones curriculares con otras formaciones y alternancias educativas con otros espacios formativos.

¿Qué modalidades de trabajo promueve el Plan Local?

Para lograr los propósitos anteriormente descritos, el Plan Local con foco en la educación técnico profesional se sustenta en las modalidades de DPD que a continuación se describen:

| Trabajo colaborativo entre docentes | Retroalimentación de la práctica docente | Innovación y articulación en la práctica docente TP |
|---|---|--|
| <p>Forma de organizar la mejora continua de las capacidades docentes para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Ello debe estar sustentado en el diálogo profesional e intercambio de ideas y conocimientos entre un grupo de docentes, orientada a mejorar prácticas pedagógicas y, consecuentemente, mejorar aprendizajes (Duffy & Gallagher, 2016; Rincon-Gallardo y Fullan, 2016; González, Ehren y Montecinos, 2020; Pino y Ahumada, 2020).</p> <p>Asimismo, el trabajo colaborativo con foco TP debe estar centrado en la identificación de estrategias para la articulación entre la formación general y la formación especializada, con el fin de asegurar una adecuada transición educativa entre los distintos niveles</p> | <p>Forma de organizar la mejora continua de las capacidades docentes para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes basada en el diálogo e intercambio entre un profesor, observado en su desempeño y, por ejemplo, un miembro del equipo directivo o técnico-pedagógico o un docente destacado de la escuela, que, ejerciendo liderazgo pedagógico, entrega información sobre lo observado para mejorar prácticas que a su vez mejoren aprendizajes.</p> | <p>Forma de organizar la mejora continua de las capacidades docentes para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, respaldada en la elaboración e implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, que permitan articular -mediante el uso de tecnologías adecuadas- las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes con el mundo productivo y el mundo de la educación superior.</p> |

Recursos complementarios

Esta herramienta puede ser utilizada en complemento con los siguientes recursos .

1. Herramientas para la gestión educativa.

Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP

2. Herramientas para la gestión educativa.

Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: Matrices para su elaboración, con foco en EMTP

Disponibles en: <https://www.ciled.udd.cl/recursos/>



www.ciled.cl

