

# Necesidades y modalidades de inducción identificadas por directores de la educación municipal en Chile

Carmen Montecinos  
Luis Ahumada  
Felipe Aravena  
Fabián Campos  
Verónica Leiva

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Proyecto Fondecyt N° 1140906 y FB 0003

# Propósito de la Presentación

- Compartir resultados de una encuesta online aplicada a directores que accedieron al cargo por Alta Dirección Pública (ADP) en los años 2014, 2015 y 2016.

## Preguntas de Investigación

- Desde la perspectiva de los participantes:
  - ¿Cuáles son las temáticas que tendría que abordar un programa de apoyo (inducción) para directores que ejercen el cargo por primera vez?
  - ¿Cuán efectivas son las distintas modalidades para apoyar a un director/a en sus tres primeros años en el ejercicio del cargo?

# Temas

1. Fortalecimiento de las Competencias Directivas
  - ✓ Selección por ADP
  - ✓ Programa de Formación de Directores de Excelencia
    - ✓ Inducción para directores nóveles
    - ✓ Inducción para la sucesión de directores
2. Problema de la Investigación
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y Conclusiones

# Problema de Investigación

- Formación de directores, crucial para el mejoramiento escolar.
- La formación previa al ejercicio laboral no es suficiente para una buena preparación que permita ejercer un cargo de alta complejidad.
- Ingreso de un nuevo director/a a un establecimiento involucra:
  - Socialización profesional:
    - Formación preservicio
    - Formación en servicio (inducción)
    - Participación en redes profesionales
  - Socialización organizacional:
    - Desarrollar las competencias apropiadas para el desempeño del rol y ajustadas a las normas y valores del centro escolar al que se integra.

# Problema de Investigación

- Se espera que el arribo de un nuevo director contribuya a que su establecimiento mejore
  - Para las escuelas es negativo que haya una alta rotación de directores.
  - Para el sistema es oneroso estar reclutando y seleccionando directores reiteradamente.
- Diversos autores plantean que el aprendizaje es situado en el desempeño del cargo, y desde ahí se apoya al profesional en el desarrollo de las competencias que les posibilitarán tener éxito.
- Tres razones para las dificultades de nuevos directores:
  - Tarea compleja, particularmente en establecimientos con trayectoria de bajo desempeño
  - Presiones externas y muchas demandas simultáneas
  - Falta de preparación adecuada para afrontar los aspectos anteriores

# Problema de Investigación

- La etapa de inducción involucra *un proceso de socialización profesional y organizacional* a través del cual la persona se reconoce y es reconocido por otros como un miembro de la profesión de docentes directivos y como miembro de esa comunidad escolar en particular.
- El tipo de apoyo que reciba durante la inducción tendrá impacto en los problemas que enfrenta, su capacidad para resolverlos adecuadamente.
  - Priorizar entre demandas simultáneas
  - Ser legitimado por su comunidad escolar
  - Conocer y comprender la cultura organizacional
  - Sentido de auto eficacia: sentirse seguro y eficaz en el desempeño de las funciones y rol directivo

# Programas de Inducción

- **Los programas de inducción deben ser contextualizados, pero habitualmente incluyen:**

- Orientación
- Evaluación formativa, observación y retroalimentación
- Incluyen
  - Talleres de desarrollo profesional
  - Mentoría o coaching ajustada a las necesidades de los directores
  - Aprendizaje colaborativo entre pares
  - Observación a directores con más experiencia
- Sostenedor cumple un rol en apoyar las metas del programa y en generar condiciones para su implementación efectiva

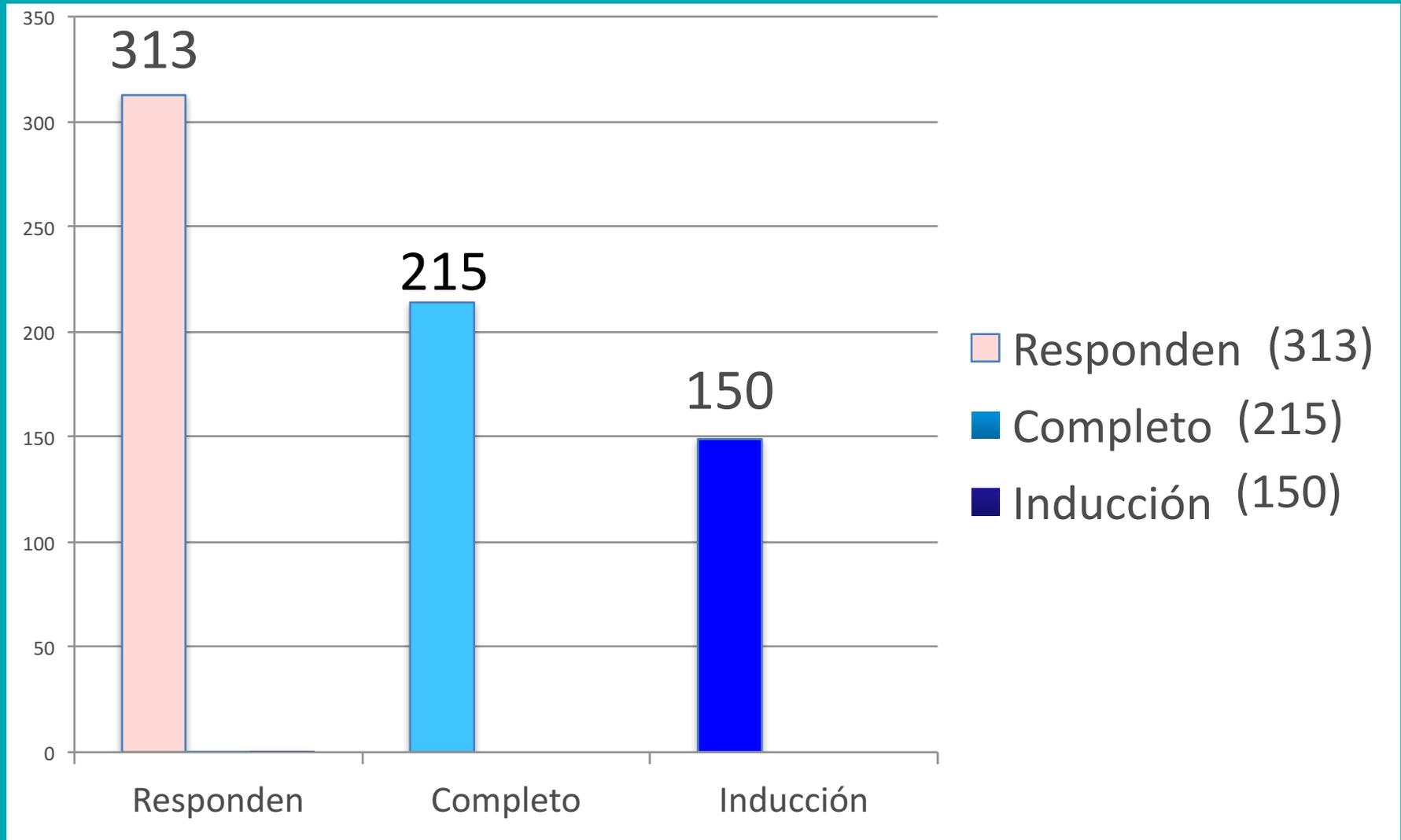
- **Resultados de los programas de inducción:**

- Retención
- Fortalecimiento de la calidad de los directores, facilitando procesos de mejora en la escuela
- Efecto indirecto en logros de aprendizaje

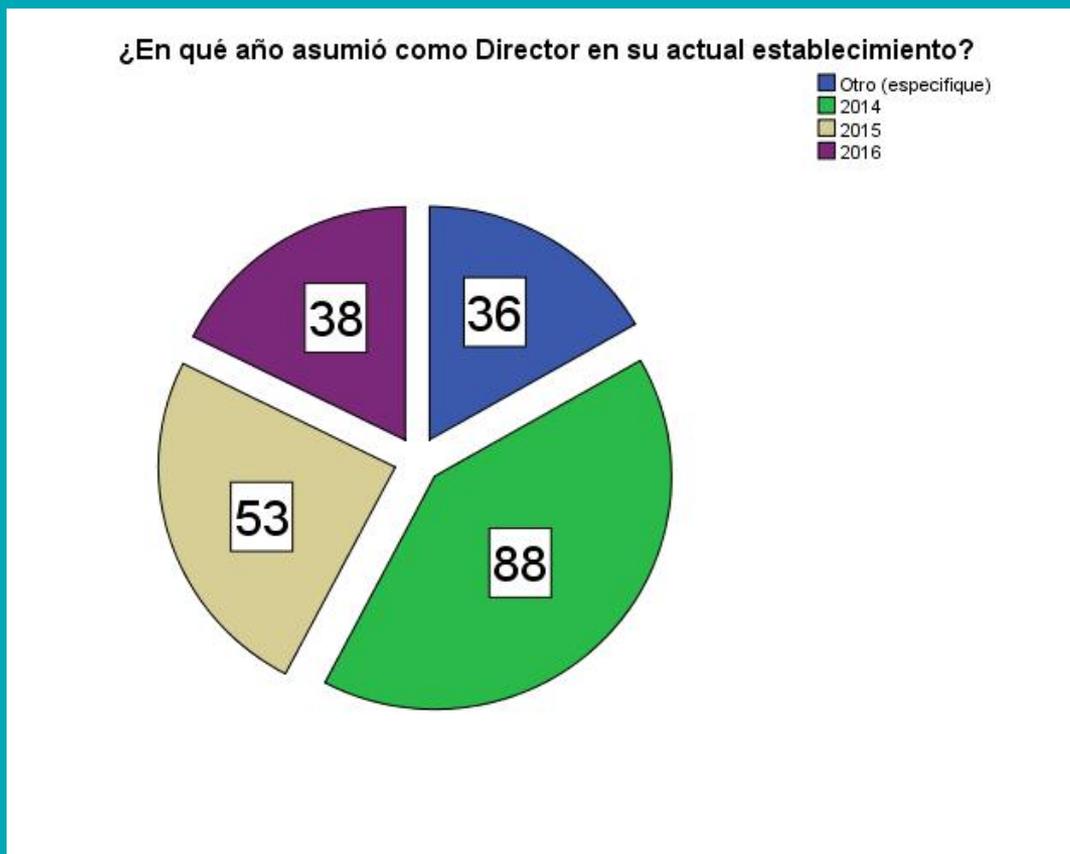
# PARTICIPANTES

## Población seleccionados por ADP

años 2014, 2015, 2016, en el cargo al momento de contacto (N=911)



# Número de Participantes por Año de Ingreso al Puesto Actual (N=214)



De los 214, 76 (35%) son nóveles ingresando por primera vez al cargo en los últimos 3 años

# Datos Demográficos

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Edad Promedio</b>
Hombre	109	51,8
Mujer	105	50,9
<b>Formación Postgrado</b>		
Magister	161	
Doctorado	8	
<b>Participación en Cursos Programa Formación Directores de Excelencia</b>		
Un curso	88 (41%)	
Dos cursos	9 (4%)	
No	119 (55%)	

# Experiencia Profesional

Cargo Previo al Actual		Frecuencia	
Directivo (UTP, Inspector, Director, Orientador)		130 (67%)	
Docente Aula		39 (18%)	
DAEM/DEPROV		21 (10%)	
Otro		11 (5%)	
Dependencia Establecimiento anterior			
Municipal		164 (76%)	23% ya estaba en este establecimiento
Establecimientos		(N=215)	
Esc. Básica		175	81%
Liceo HC		15	7%
Liceo TP		11	5
Liceo Polivalente		3	1%
Esc. Especial		8	4%
Esc. Adultos		3	1%

## Tipo de cultura escolar, según señala director/a (N=204)

Tipo	Descripción	Frec.	%
Movimiento	Efectiva, sabe adónde va y tiene capacidad para lograrlo.	25	13
Crucero	Efectiva, pero no se ha propuesto metas de mejora	39	19
Luchando	Inefectiva, profesores motivados, creen que sí se puede mejorar	71	35
Hundiéndose	Inefectiva, profesores desmotivados, creen que mejorar no es posible	69	34
<b>Total</b>		<b>204</b>	<b>100%</b>

# Comparación entre establecimientos según cultura reportada por director: Promedio SIMCE, Promedio Matrícula (N=220)

Cultura	Promedio SIMCE	Promedio Matrícula	Variación matrícula
<b>Movimiento:</b> Efectiva, sabe adónde va y tiene capacidad para lograrlo	260	388	69 - 1181
<b>Crucero:</b> Efectiva, pero no se ha propuesto metas de mejora (*)	265	621	67 - 2963
<b>Luchando:</b> Inefectiva, pero profesores motivados	252	334	39 - 1055
<b>Hundiéndose:</b> Inefectiva, profesores desmotivados	245	336	64 - 1328

## Directores nóveles y experimentados tienen probabilidad similar de ser asignado/a establecimiento de desempeño más difícil

Tipo	Descripción	Novel (n=70)	Experimentado (n=133)
Movimiento	Efectiva, sabe adónde va y tiene capacidad para lograrlo.	7	15
Crucero	Efectiva, pero no se ha propuesto metas de mejora	19	19
Luchando	Inefectiva, profesores motivados, creen que sí se puede mejorar	37	34
Hundiéndose	Inefectiva, profesores desmotivados, creen que mejorar no es posible	37	32
Total		100%	100%

6 directores nóveles en escuela especial o adulto (8%)

5 directores experimentados en escuela especial o adulto (4%)

# Opinión del director/a respecto de la factibilidad de lograra metas en el Convenio de Desempeño (n=214)

Metas	Frecuencia	%
<b>Factibles de Lograr</b>	<b>118</b>	<b>55%</b>
• Poco exigentes	6	
• Exigentes	72	
• Muy Exigentes	40	
<b>Poco Factibles de Lograr</b>	<b>69</b>	<b>32%</b>
• Poco exigentes	6	
• Exigentes o muy exigentes	63	
<b>No he firmado el convenio de desempeño</b>	<b>27</b>	<b>13%</b>

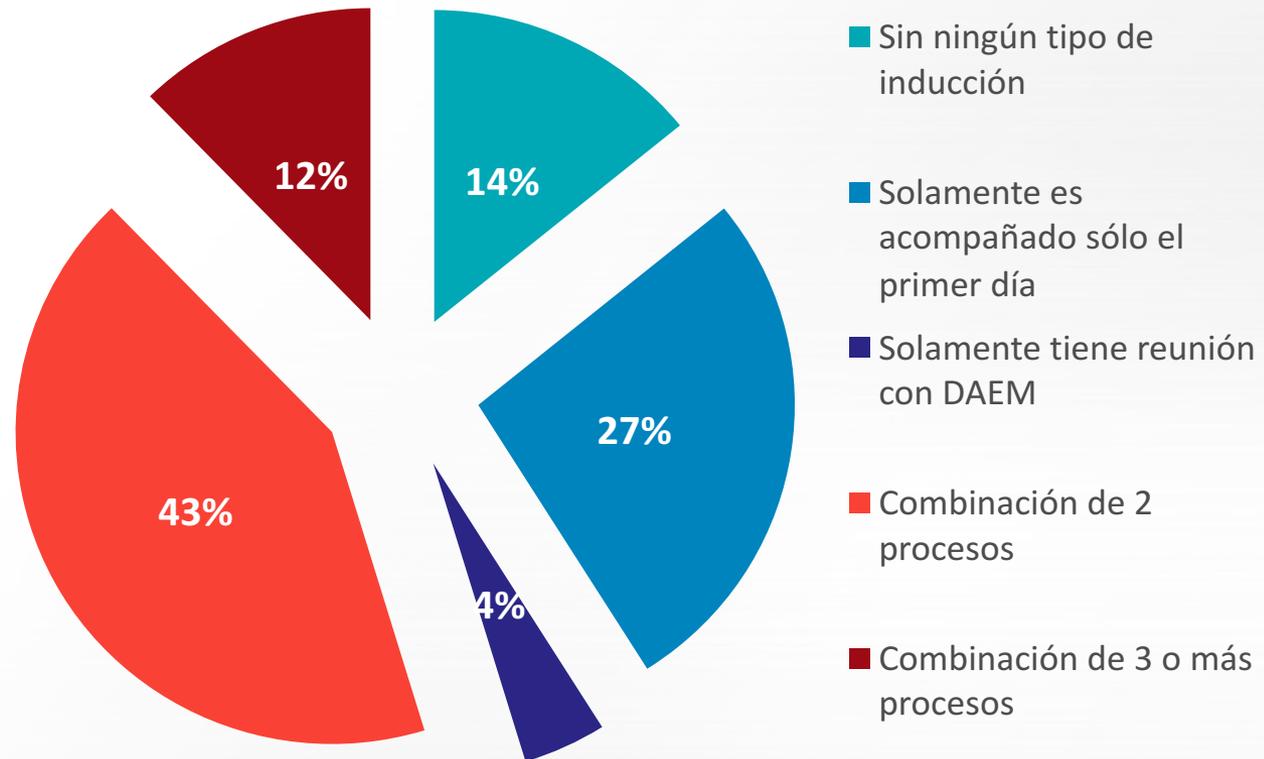
# Inducción Realizada por el Sostenedor (N=212)

Acción	Frecuencia	% de participantes
Fui acompañado al establecimiento el primer día que asumí el cargo.	148	69
Participé en una reunión donde recibí las principales orientaciones comunales y del establecimiento	101	47
El primer día llegué solo/a y me presenté al equipo sin personal del DAEM/Corporación acompañándome	51	23
Tuve oportunidad de visitar el establecimiento previo a mi llegada como director/a	34	15
Trabajaba en el establecimiento con anterioridad al nombramiento	21	5
Participé de un proceso de acompañamiento de varias sesiones para facilitar mi inserción al establecimiento	9	4
Me asignaron un director con más experiencia que me acompañó como mentor	4	2
Total	368	

# Ejemplos de las acciones de inducción reportadas

- *"EL DAEM me presentó y tuve que comenzar solo a trabajar al interior, preguntar los roles de cada uno de los funcionarios y estamentos, realizar varias reuniones, FODA, etc., y luego plantear una propuesta común."*
- *"Solicité a una directora con mucha experiencia en la comuna para que me guiara como mentora y el Sostenedor aceptó mi solicitud, además la directora se mostró dispuesta a colaborarme."*

# Combinación de modalidades inducción que entrega el sostenedor (N=212)



## Temas a abordar en la Inducción:

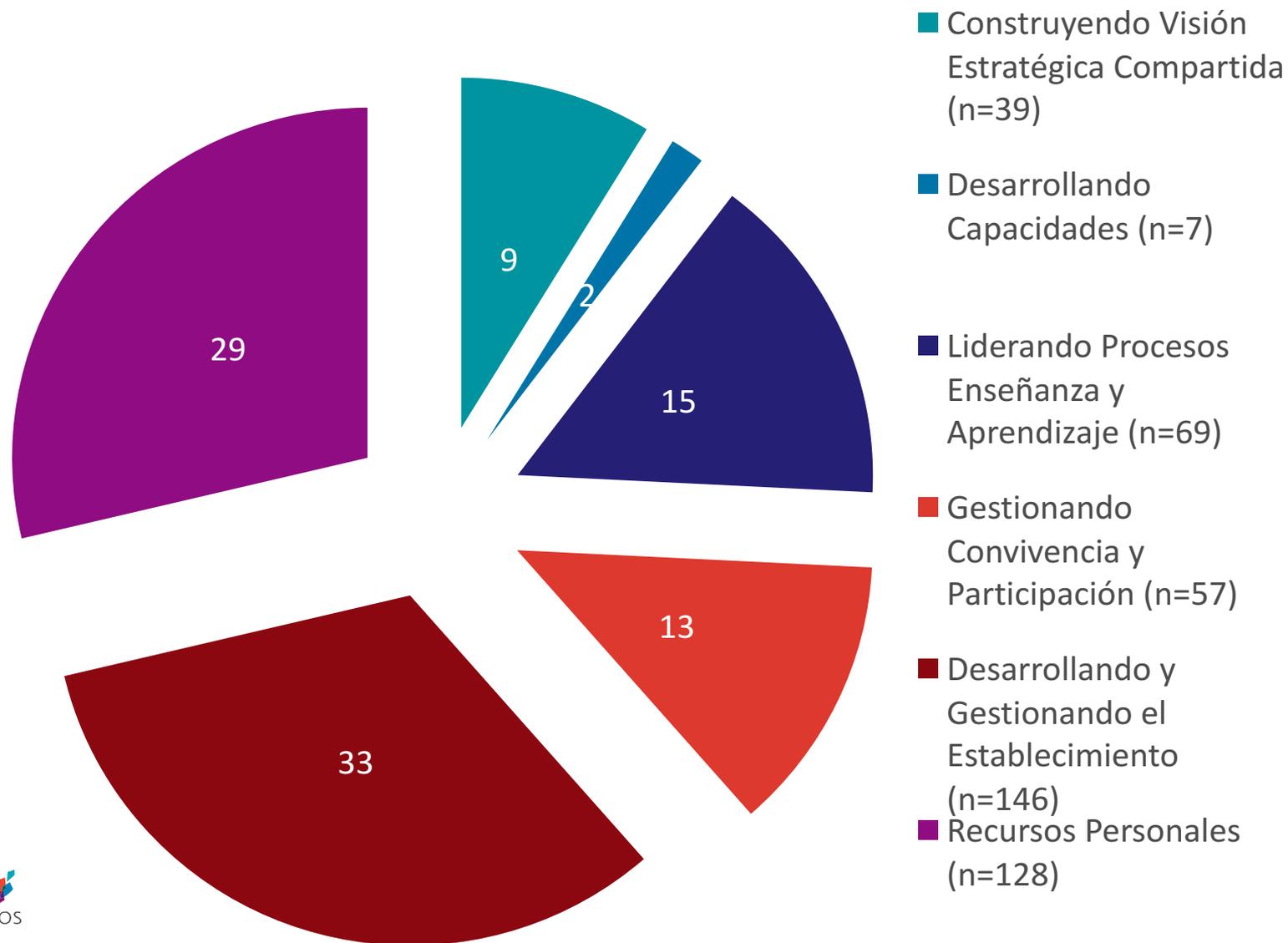
# Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

- **Dimensiones de Prácticas (Saber hacer)**
  - Construyendo e Implementando una Visión Estratégica Compartida
  - Desarrollando las Capacidades Profesionales
  - Liderando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje
  - Gestionando la Convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar
  - Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar
- **4.2. Recursos Personales**
  - *Principios, valores creencias*, que guían las prácticas
  - Habilidades conductuales y técnicas para implementar prácticas de manera efectiva
  - Conocimientos profesionales que dan un marco y fundamentan la práctica (estudios formales)

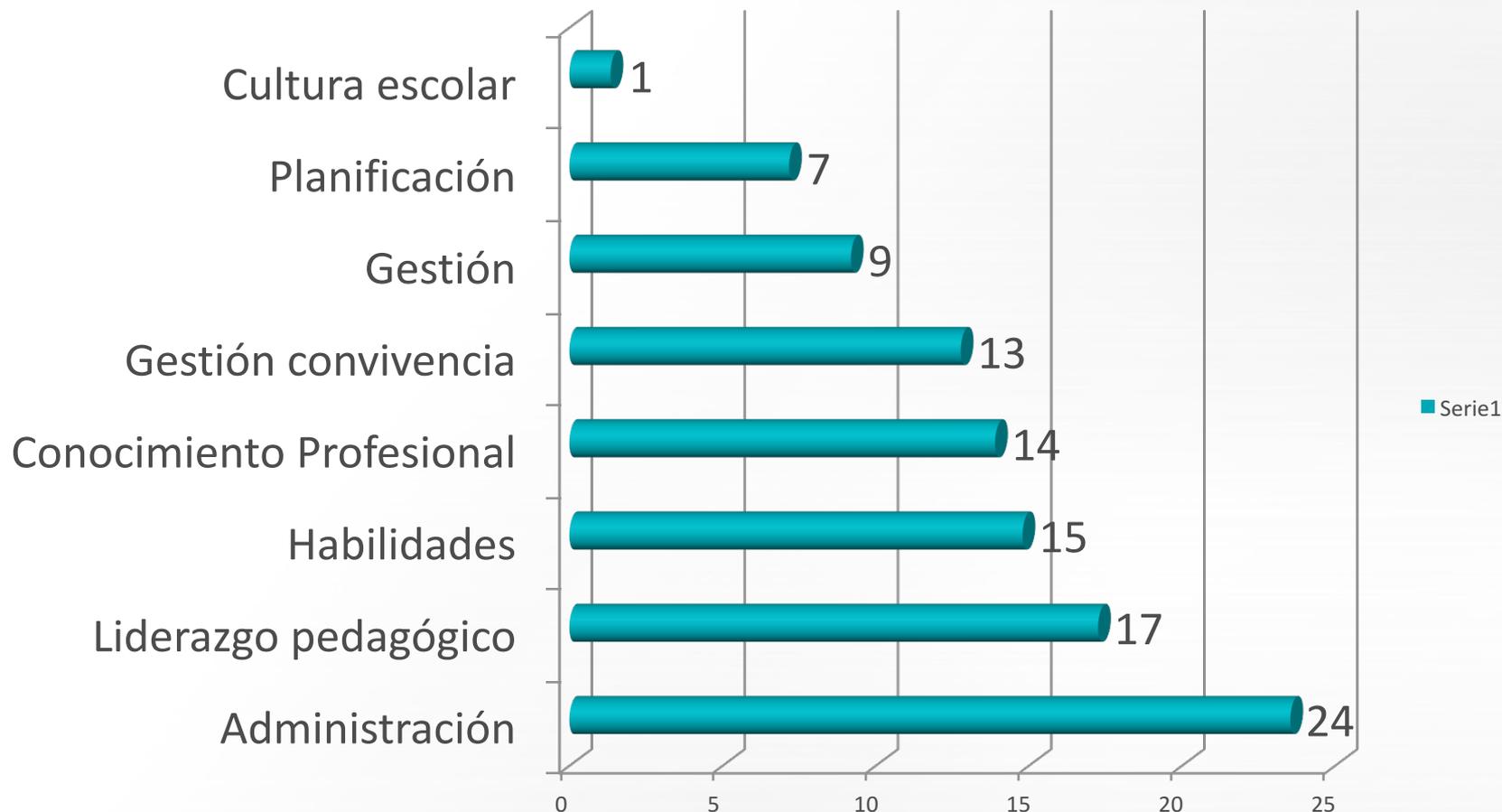
# Ejemplos de codificación de los temas propuestos por los y las directoras

- Trabajar en las Leyes y Normativas que nos rigen (Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar)
  - Administración
  - Normativa Legal
- Desmotivación de los docentes (Desarrollando las Capacidades Profesionales)
  - Liderazgo Pedagógico
  - Motivación
- Organización financiera DAEM y facultades de Dirección (Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar)
  - Administración
  - Recursos financieros
- Cómo enfrentar procesos administrativos (Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar)
  - Administración
  - Superintendencia
  - Agencia de Calidad
- Liderazgo y perfil exitoso de directores (Recursos Personales)
  - Conocimiento Profesional
  - Liderazgo
- Protocolos de actuación en temas de Conflicto Escolar (Gest. la Convi. y la Particip. de la Comunidad Escolar)
  - Gestión Convivencia
  - Resolución de Conflictos

# Distribución de temáticas propuestas por participantes por dimensión del MBDYLE (porcentaje)



# Distribución Porcentual de Temáticas Sugeridas para Programa de Inducción (N=150)



Cada participante pudo indicar hasta tres temáticas, se obtuvieron 446 respuestas

## Distribución porcentual de temas administrativos a incluir en un programa de inducción (N=105 respuestas)

Tema	Porcentaje	Ejemplos de las Respuestas
Normativa legal	41	<i>"Legislación educacional y laboral"</i>
Administración financiera	18	<i>"Capacitación sobre administración de recursos económicos."</i>
Procedimientos administrativos del sistema	16	<i>"Inducción de todos los programas asociados a la gestión SIGE, PAE, JUNAEB, etc.")</i>
Administración	14	<i>"Administración de escuelas"</i>
Funcionamiento DAEM	10	<i>"Inducción en el ámbito de la gestión de los procesos internos del Daem."</i>

## Distribución de temas liderazgo enseñanza y Aprendizaje a incluir en un programa de inducción (N=77 respuestas, frecuencia)

Tema	Frec.	Ejemplos de las Respuestas
Liderazgo pedagógico	23	<i>Liderazgo centrado en lo pedagógico.</i>
Currículo	17	<i>Diseño Curricular</i>
Acompañamiento	11	<i>Optimizar el Acompañamiento en Aula como apoyo a los docentes</i>
Evaluación y Monitoreo	6	<i>Evaluación educativa</i>
Aprendizaje	4	<i>Estrategias para lograr aprendizajes de calidad en todos los alumnos.</i>
Desarrollo profesional	4	<i>Capacitación y perfeccionamiento del personal, de acuerdo a las necesidades de la escuela y de los docentes.</i>
Innovación	4	<i>Innovación</i>
Modelo pedagógico	4	<i>Definición de modelos pedagógicos de acuerdo al contexto del establecimiento</i>
Motivación	3	<i>Motivación</i>
Sistematización de prácticas	1	<i>Sistematización de prácticas</i>

## Distribución de temas gestión de la convivencia a incluir en un programa de inducción (N=57 respuestas, frecuencia)

Tema	Frec.	Ejemplos de las Respuestas
Clima Laboral	12	<i>Gestión del clima laboral, impulso de iniciativas para fortalecer vínculos</i>
Gestión de la Convivencia	22	<i>Convivencia Escolar y Formación Ciudadana</i>
Resolución de conflictos	21	<i>Enfrentar las resistencias al cambio por parte del profesorado.</i>
Apoderados	2	<i>Estrategias efectivas para comprometer a los padres en el proceso Enseñanza-Aprendizaje de sus hijos.</i>

# Recursos Personales, distribución de temas (frecuencias, N=128)

Recursos Personales	Temáticas	Frecuencia	Ejemplos de las Respuestas
<b>Conocimientos Personales (n=62)</b>	Liderazgo	40	<i>Técnicas para ejercer un buen liderazgo</i>
	Temas genéricos	7	<i>Psicología; marco teórico referencial</i>
	Política educativa	6	<i>Políticas y programas ministeriales.</i>
	Mejora escolar	5	<i>Mejoramiento escolar sistémico</i>
	Inclusión escolar	4	<i>Inclusión</i>
<b>Habilidades (n=66)</b>	Habilidades interpersonales	20	<i>Empatía y relaciones interpersonales</i>
	Formación continua	14	<i>Coaching personalizado al Director/a / equipo directivo.</i>
	Estrategias comunicacionales	10	<i>Comunicación efectiva</i>
	Trabajo en equipo	10	<i>Capacidad de organizar equipos de trabajo.</i>
	Trabajo colaborativo	7	<i>Estrategias de trabajo colaborativo</i>
	Cuidado Personal	3	<i>Autocuidado</i>

# Valoración a distintas modalidades para una programa de inducción

Modalidades	Media	D.S
Pasantías a establecimientos escolares con buenos resultados	4,21	0,9
Asociación con directores de otros establecimientos para un trabajo en red	3,97	1,0
Mentorías a grupos de directores noveles, llevadas a cabo por directores con experiencia	3,91	0,9
Mentorías individuales llevadas a cabo por directores con experiencia	3,89	0,9
Curso/seminarios en universidades	3,81	1,0
Actividades de trabajo investigativo, estudio de clases realizadas en grupos de directores nóveles.	3,41	1,1
Reuniones programadas con el sostenedor	3,33	1,1
Comunidades virtuales/de trabajo en equipo por internet	3,15	1,0
Un sistema de trabajo individual para facilitar el aprendizaje y reflexión (ej. construir un portafolios)	2,89	1,1

# Discusión y conclusiones

- Los resultados muestran que la inducción necesita abordar temas en administración, de gestión y de liderazgo.
- La menor frecuencia de temas de liderazgo pedagógico puede obedecer al tipo de demandas o a que en este ámbito se sienten mejor preparados.
- Hay temas de inducción que requieren participación del sostenedor:
  - Algunos directores no saben cómo funciona un DAEM y las tareas administrativas que involucra.
  - Cuál es el proyecto comunal, qué se quiere para cada establecimiento.
  - Se observa diversidad en cómo los municipios abordan la inducción de sus nuevos directores.
- Temas de relaciones interpersonales son frecuentes, ya sea porque requieren el desarrollo de habilidades blandas o de la resolución de conflictos.
  - La socialización profesional también involucra habilidades comunicativas, así como resolver problemas de convivencia.
  - Temas de gestión de recursos humanos para crear buenos climas laborales, aparecen como importantes de abordar en un programa de inducción.

- Los resultados relevan la importancia de programas que ayudan al director a comprender y gestionar la micropolítica de la escuela. Esto implica más comunicación lateral y menos comunicación vertical.
  - Micropolítica es sobre el poder y cómo la gente compite o coopera para lograr metas individuales y compartidas.
- La mejora escolar no es una empresa individual. Es colectiva y es sistémica.
  - La inducción del Mineduc es un apoyo individual importante, pero insuficiente.
  - Sostenedor necesita generar las condiciones para la gestión, liderazgo y administración del director/a y su equipo directivo.



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

---



Educación | **FCH**  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

