

Inducción para Directores: una promesa gubernamental

Valparaíso, 25 de octubre

Juan Carlos Rozas - CPEIP



El contexto: Donde estamos en el escenario global

SEGREGACIÓN

2° LUGAR
en segregación
ÍNDICE DUNCAN
(Prueba PISA 2009)

CALIDAD

10% de los estudiantes
más desfavorecidos en Shanghai
**SUPERA AL 10% DE LOS ESTUDIANTES
MÁS PRIVILEGIADOS DE CHILE**

INEQUIDAD

76 puntos de diferencia
en el promedio Simce
**SÓLO POR PERTENECER A UN ESTABLECIMIENTO
DE GRUPO SOCIOECONÓMICO BAJO O ALTO**
(Agencia de Calidad, SIMCE Matemática 2014, 6° básico)



**DESAFÍO DE CALIDAD
PARA TODAS Y TODOS**

DESARROLLO

DÉFICIT DE
600 mil
TÉCNICOS CALIFICADOS EN CHILE
(SOFOFA 2013)

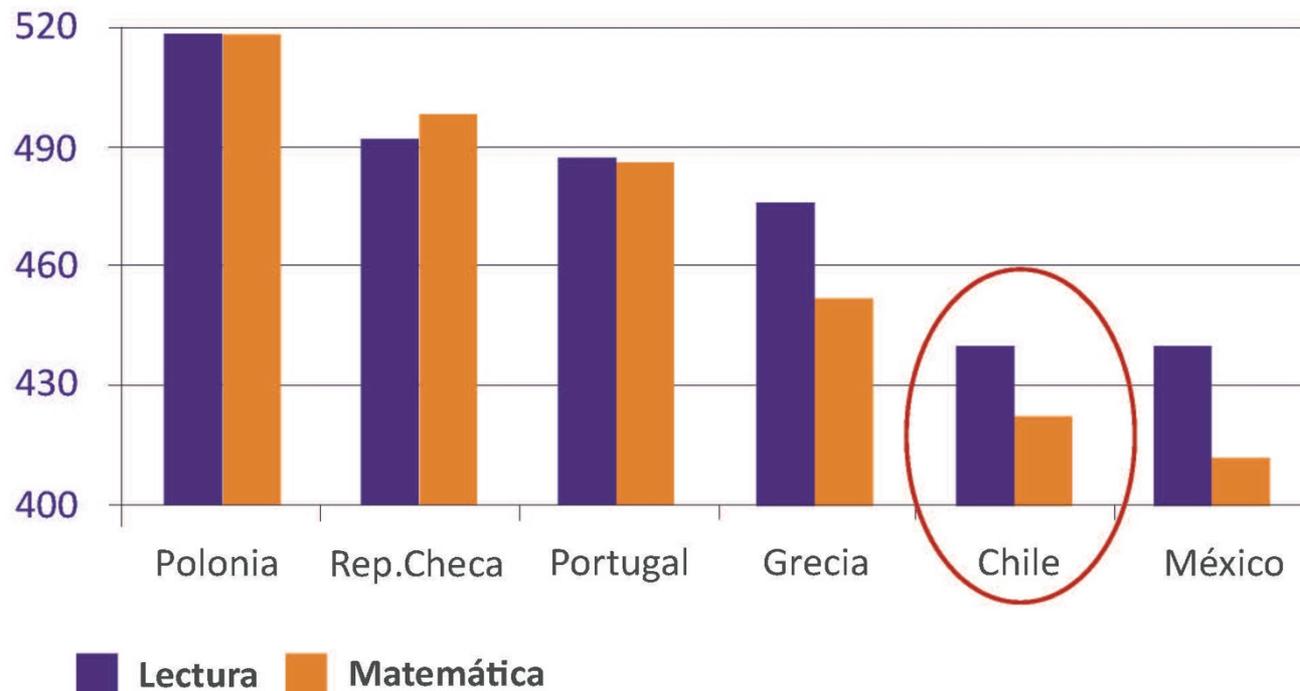
OPORTUNIDADES

50%
de los chilenos entre 18 a 24 años
**NO ASISTE A LA EDUCACIÓN SUPERIOR
POR RAZONES ECONÓMICAS**
(Encuesta CASEN, 2013)



Nuestros resultados de aprendizaje no son buenos

Comparación PISA 2012 lectura y matemáticas
Países con **similar PIB per cápita**



La escuela y el aula que queremos para garantizar calidad escolar

1 Foco en aprendizaje y calidad integral

2 Acceso, Inclusión y Pertinencia

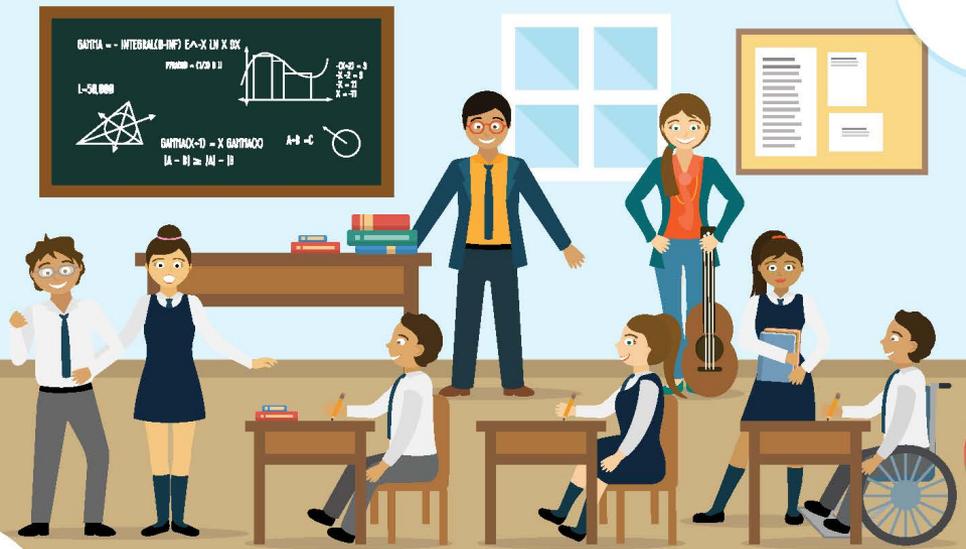
3 Profesores y Directivos

4 Participación, convivencia escolar y espacios seguros

5 Infraestructura, condiciones y recursos para el aprendizaje

6 Sostenedores comprometidos que entregan condiciones para el aprendizaje

INDUCCIÓN PARA DIRECTORES



Reforma aborda todas estas dimensiones



La Reforma Educacional en marcha Principales Avances

EDUCACIÓN PARVULARIA	EDUCACIÓN ESCOLAR	EDUCACIÓN TÉCN-PROFES.	EDUCACIÓN SUPERIOR
<p>Fortalecimiento de la Educación Pública: Condiciones de Calidad para la educación pública. Convivencia escolar, duplas psicosociales, PACE: : Acompañamiento a 53.362 estudiantes de enseñanza media de 356 liceos en 292 comunas.</p> <p>Nueva Educación Pública: Nueva institucionalidad: crea Dirección de Educación Pública; Servicios Locales de Educación; y Consejos Locales Promoviendo liderazgo y redes de colaboración con participación de comunidad.</p> <p>Sistema Desarrollo Profesional Docente: Cambios en FID; DPD, Eval. Desempeño y reconocimiento.</p>			
Ley N° 20.832 autorización de funcionamiento de EE de educación parvularia	Ley N° 20.845 de Inclusión Escolar : fin a selección, al copago y al lucro.	Se crean 15 CFT estatales	Ley N° 20.842 que crea universidades estatales en O'Higgins y Aysén
Ley N° 20.835 Subsecretaría de Educación Parvularia y su Intendencia.	Incremento 20% SEP para 8.181 escuelas 9+	Planes y programas de estudio de 34 especialidades	Ley N° 20.890 gratuidad para la educación superior progresiva y gradual en 30 universidades
	Plan de Formación Ciudadana desde 1917 para 3° y 4° EM		Proyecto de ley de reforma a la educación superior , nueva institucionalidad pública, aseguramiento de la calidad y modificaciones al sistema de financiamiento.



Formación e Inducción de directores

- La Reforma Educacional y FEP plantean la necesidad de generar un programa de inducción de directores.
- Actualmente el sistema tiene 11,500 Establecimiento Escolares.
- Casi **4000** EE municipales están sujetos a obligación de seleccionar director por concurso público vía Alta Dirección Pública → 800 anuales.
- Muchos de ellos serán directores por primera vez en el rol de director, en tanto otros serán directores en un nuevo establecimiento.
- En últimos 18 meses, de 1.322 nombramientos por ADP, 208 son directores por 1ª vez y unos 400 lo son en un nuevo establecimiento.
- Ambos requieren inducción en el rol, aunque con diferentes necesidades institucionales y personales.





últimos 18 meses:
1.322 nombramientos,

602 directores nóveles o en un nuevo establecimiento

- **Cuántos son y dónde están**

Región	Total
Región de Arica y Parinacota	13
Región de Tarapacá	2
Región de Antofagasta	13
Región de Atacama	9
Región de Coquimbo	50
Región de Los Lagos	51
Región de Valparaíso	91
Región Metropolitana de Santiago	142
Región Gral. Libertador Bernardo O'Higgins	43
Región del Maule	39
Región del Bio Bío	84
Región de la Araucanía	36
Región de los Ríos	17
Región Aysén	12
Total general	602



INDUCCIÓN: Los directores hoy en el sistema escolar

- Históricamente, hay formación para directivos y directores en pre-servicio y en servicio, sin embargo no hay formación al momento de asumir el cargo.
- Estudios muestran que este momento es crítico.
- Desde 2011 Chile cuenta con una selección por Alta Dirección Pública





- Año 2007: Se realiza una primera versión del Programa de Inducción de Directores en el Sistema Escolar Chileno. Objetivo: Facilitar la adaptación e integración del nuevo Director al establecimiento y a su puesto de trabajo.
 - Año 2009: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) solicita estudio que entregue recomendaciones para el diseño de una nueva versión del Programa.
- * Aumenta la relevancia del Liderazgo Escolar para la política educativa. Anuncio presidencial: Nuevos programas masivos de formación de directores.





- Formación de liderazgo como factor clave para la implementación de reformas educativas / contexto: descentralización y autonomía
- Importancia de la formación continua en una buena preparación de directores: Pre-servicio – Inducción – En-servicio.
- Peso y relevancia de la Inducción depende de la existencia o no de este continuo / Heterogeneidad en las respuestas
- Se requiere de una estrategia de formación coordinada y coherente nacionalmente: rol regulador del Estado u otros agentes “mandatados” para eso
- Una buena inducción requiere de la fijación de estándares que oriente la oferta formativa en este nivel / herramienta para controlar la disparidad en la calidad de los cursos
- Importancia de la obtención permanente de datos para asegurar una adecuada retroalimentación

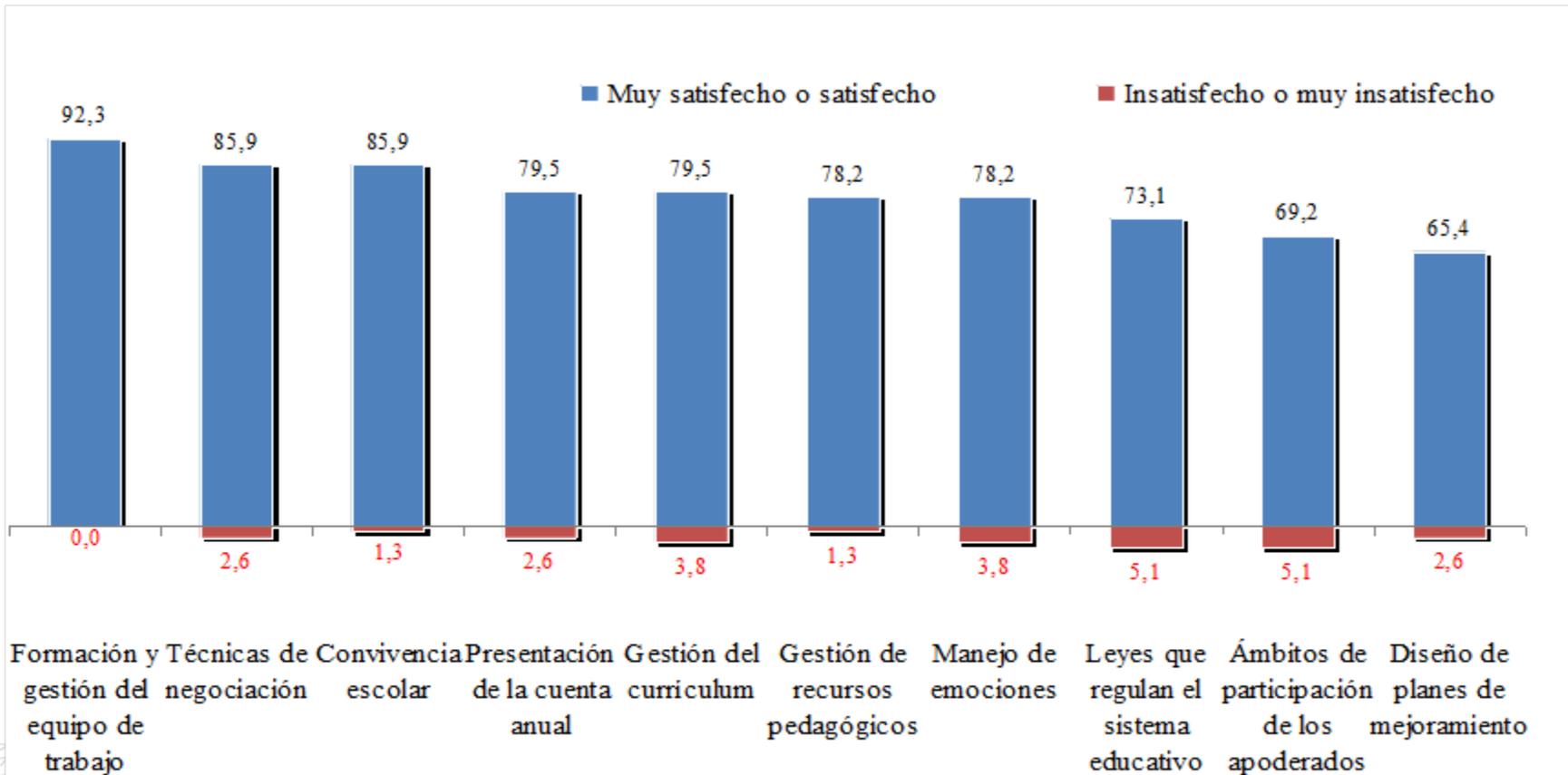


Experiencias Internacionales: conclusiones

- Es necesario apoyar financieramente a los participantes: i) generación de condiciones para un “tiempo adecuado” ii) acceso privilegiado y asegurado para contextos vulnerables
- Una buena inducción requiere compatibilizar el conocimiento práctico y teórico / incorporación formal de las “prácticas” en los cursos / priorización en la solución de problemas concretos de la gestión escolar
- Institucionalmente resalta: formación de asociaciones entre centros académicos, distritos (sostenedores) y escuelas / facilita pertinencia y experiencia práctica de los cursos (y vinculación permanente)
- Algunas estrategias metodológicas que han demostrado ser exitosas:
 - Tutorías
 - Grupos de pares (socialización de aprendizajes / rol de apoyo)



¿Qué tan satisfactorio diría Ud. que fue el nivel de profundidad con que fueron tratados los siguientes contenidos...? (Porcentajes)





Exhaustividad: Si bien el programa es bien evaluado en casi todas sus dimensiones, la mayoría de los directores cree que el programa debió haber incorporado mejor otros elementos relevantes para la preparación en la dirección

Número de menciones sobre contenidos ausentes en el Programa de Inducción, según categoría

Marco Legal	10
Gestión y manejo de recursos financieros	8
Diseño organizacional y formación de equipos	5
Convivencia escolar	5
Estilos de liderazgo	4
Elaboración de planes y proyectos	4
Gestión curricular y pedagógica	2
Adecuar contenidos al tipo de establecimiento	2
Cuenta pública	1
Administración del establecimiento	1
Actualidad	1
Ética profesional	1

¿Cree usted que se debieron tratar otros temas importantes en la inducción al cargo de director? ¿Cuáles? (cada respuesta fue clasificada sólo en una categoría).



CEPPE: Principales recomendaciones Revisión experiencia CPEIP 2007-2008

- Fortalecer el carácter práctico de la selección de contenidos, de aplicación inmediata en los EE
- Desarrollar programas de carácter flexible que se adapte a diferentes tipos de directores y EE y sus contextos.
- Empalmar contenidos con cambios educacionales y marco institucional
- Acciones formativas deben ser breves, pues directores no disponen de mucho tiempo
- Trabajo con tutores
- Valoración de trabajo presencial, que puede adoptar diferentes estrategias que favorezcan intercambio de experiencias.





El diseño para Inducción y su objetivo

- Universidades que han probado su excelencia en un proceso de selección del mayor proyecto de liderazgo impulsado en Chile: los Centros de Liderazgo.
- Un modelo con espacio para ajuste a contextos locales en las elecciones y énfasis de temáticas de formación.
- Desarrollar en los directores escolares las capacidades de liderazgo acordes al modelo de prácticas y recursos personales planteados en el **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**.
- Objetivo: Entregar apoyo profesional a directoras y directores que recientemente han asumido sus cargos en establecimientos municipalizados, a través de un proceso de **inducción y acompañamiento**, que **facilite su adaptación e integración** en sus respectivos establecimientos y entornos educativos.
- Coordinación CPEIP – Universidades – Seremi -Sostenedores



Propuesta Inducción Directores 2016

Características centrales

- ✓ Currículum coherente, basado en investigaciones y métodos de formación actualizados.
- ✓ Alineado con la reforma educativa y las políticas de liderazgo.
- ✓ Promoción no sólo de conocimientos técnicos y contextuales del cargo sino también habilidades transversales que le ayudarán a adaptarse y a ejercer un liderazgo más efectivo en su rol específico.
- ✓ **Contextos reales**: su escuela y experiencias exitosas regionales.
- ✓ Combina **formación individual y colectiva**.
- ✓ **Grupos de cohorte** y tutores, estructurados de manera sinérgica entre el programa y el trabajo en la escuela.
- ✓ **Mentoría y coaching**, en módulos de acompañamiento presencial y a distancia.
- ✓ **Trabajo en redes**: Acompañamiento a distancia en microrredes y autodesarrollo.



Modelo de Inducción Directores

	m-3	m-2	m-1		s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	s22		
Selección Tutores	X																											
Formación de Tutores	X	X	X																									
Desarrollo Materiales tutoriales	X	X																										
Desarrollo materiales para Inducidos		X	X																									
Jornada de inmersión					X																							
Acompañamiento Presencial						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Acompañamiento a distancia						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Pasantía - vista experiencia regional															X	X												
Jornada de cierre																						X						
Elaboración de Planes de Mejora																						X	X	X				
Entrega Planes de Mejora																								X				
Aplica Plan Individual de Mejora																												
Evaluación integral																												

La evaluación integral supone una acción que considera evaluación de los directores al Programa, 52 semanas después del inicio del programa.



Estructura Inducción Directores 2016

Etapa	Descripción	Módulos
Formación de Tutores	Plan de formación y coordinación de los tutores y el megatutor , que asegure una formación eficaz y coherente a los directores que recibirán el servicio de inducción	1. Lineamientos generales y específicos de los contenidos de la inducción a directores 2. Metodologías de trabajo y 3. Herramientas
Jornada de inmersión	Jornada en la que los directivos participantes se conocen entre sí, conozcan a sus tutores, reciban formación y aborden, a través de una sesiones expositivas y de taller, aspectos relativos a la gestión escolar, permitiendo que se articulen como una red local de apoyo y crecimiento mutuo.	1. Políticas Nacionales de Educación normativa nacional y local
Acompañamiento Presencial	Programa para acompañar el proceso de inducción del director en su establecimiento, de acuerdo con un plan temático general de visitas y con aplicaciones específicas para cada director, en virtud del perfil detectado a través del pre test. El acompañamiento se llevará a cabo por un tutor o coach, quien visitará a cada director en proceso de inducción en su establecimiento	1.- Liderazgo, Mejoramiento y Cambio Escolar en su establecimiento
Acompañamiento a distancia	Trabajo simultáneo al acompañamiento presencial en una micro red virtual, en grupos de 8 directores por cada tutor, quien es el mismo que acompaña presencialmente a los directores. Cada semana todos trabajan un tema común, contando con dos momentos virtuales, el primero, de carácter asincrónico; el segundo, de carácter sincrónico.	1.-Liderazgo Directivo 2.-Prácticas directivas según MBD y LE
Pasantía local	Visitas a experiencias de liderazgo relevantes en la región.	1.- Liderazgo, 2.- Prácticas directivas según MBD y LE 3.- Mejoramiento y Cambio Escolar
Jornada de cierre	Etapa de evaluación del proceso formativo individual y colectivo, así como de aseguramiento de conformación de redes de pares para trabajo colaborativo mutuo.	1. Módulo de Evaluación del proceso de Inducción 2. Directrices para el funcionamiento de una Red de Directores
Elaboración y entrega de Planes de Mejora Individual	Elaborar y entregar a cada director un Plan de Mejora Individual que le permita orientar su proceso de autoformación. Este Plan de Mejora Individual debe ser entregado por el tutor y el coordinador y/o director del programa a los directores participantes en una instancia privada, personalizada y presencial	Planes de Mejora para Directivos
Evaluación integral	Post 12 meses de culminado el proceso se visita a cada director para evaluar el programa, las prácticas incorporadas. Fortalezas y debilidades del desempeño en contexto.	Evaluación de impacto intermedio



Gracias