

# El Acompañamiento a los Directores Novatos: Perfiles, Prácticas y Desafíos de los Formadores de Programas de Inducción

---

**Carolina Cuéllar Becerra**  
**Paz González Vallejos**

**Martes 19 diciembre 2017**

## TEMARIO

- ✓ Antecedentes
- ✓ Objetivos
- ✓ Marco referencial
- ✓ Metodología
- ✓ Resultados
- ✓ Conclusiones

## ANTECEDENTES



- Transición al cargo: etapa crítica de la carrera profesional de los directores (Beteille et al., 2011; García Garduño et al., 2011).
- Necesidad de preparación específica: énfasis en métodos experienciales y de aprendizaje colegiado (Earley et al., 2011; Fluckiger et al., 2014; Mendels & Mitgang, 2013).
- Acompañamiento: mentoría, coaching, tutoría (Huber, 2008; Mena, García, Clarke, & Barkatsas, 2016).



- Directores experimentados con colegas principiantes para facilitar la socialización en el rol profesional (Oplatka, 2012).
- Rol clave del mentor y su capacidad de generar un vínculo constructivo con el mentado (Huber, 2008).



- Iniciativa reciente (2017) de carácter piloto, alianza CPEIP - instituciones universitarias.
- Incluyen el componente de mentoría.
- Aportes de una exploración temprana.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Explorar el proceso de acompañamiento/mentoría que realizan los formadores/mentores a los directores, en el marco de los Programas de Inducción impulsados por el Ministerio de Educación e implementados por instituciones universitarias.

### Objetivos Específicos

- Conocer el perfil académico y profesional de los participantes de los procesos de mentoría.
- Reconstruir las prácticas y desafíos de los formadores que realizan los procesos de mentoría.
- Identificar las condiciones institucionales que facilitan u obstaculizan el proceso de mentoría.
- Indagar en las percepciones de los directores participantes respecto de la mentoría.
- Entregar orientaciones de política para fortalecer la inducción y mentoría.

## MARCO REFERENCIAL

# MENTORÍA

---

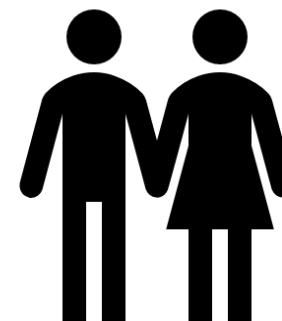
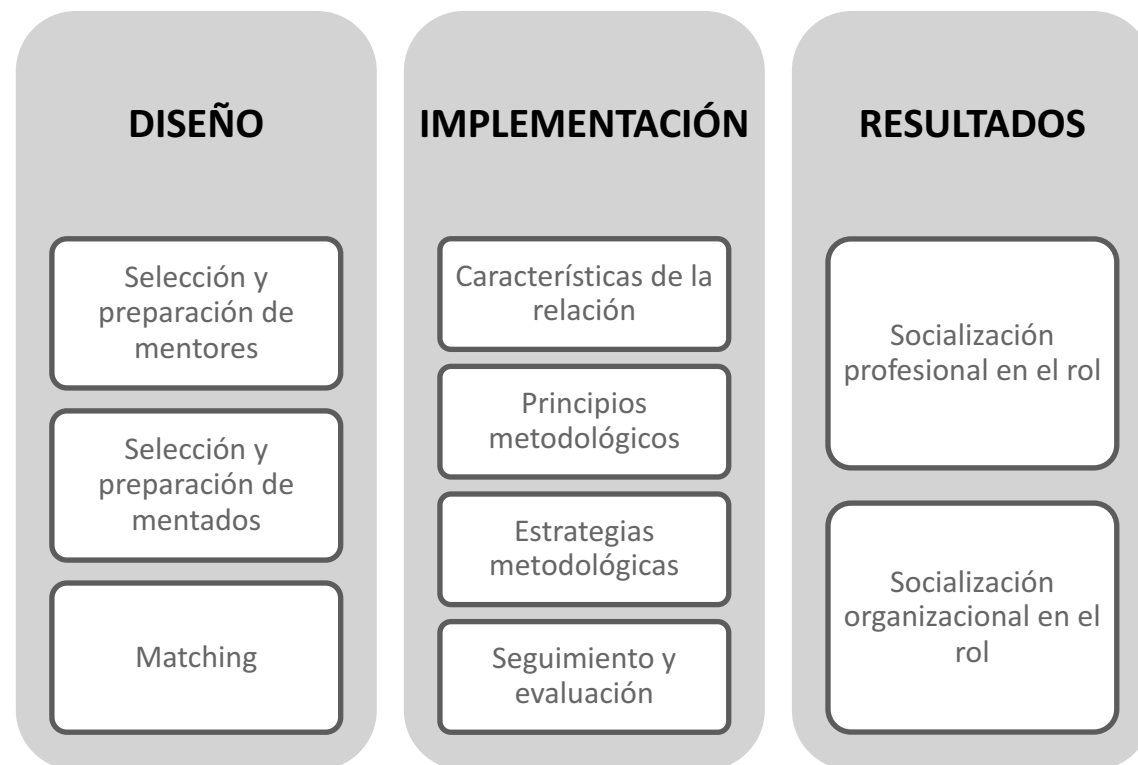
<b>¿QUÉ ES?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Proceso de interacción asimétrico.</li><li>✓ Basado en la colaboración.</li><li>✓ Situado y centrado en la práctica.</li><li>✓ Orientado por la experiencia del rol.</li></ul>
<b>¿CÓMO SE DESARROLLA?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estableciendo metas en conjunto, según necesidades del mentado.</li><li>✓ Generando diálogo sistemático.</li><li>✓ Utilizando escucha activa, preguntas desafiantes, reflexión crítica, modelado, retroalimentación de la práctica, aplicación de conocimientos.</li></ul>
<b>¿CON QUÉ FIN?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Adquirir conocimientos instrumentales y psicosociales.</li><li>✓ Resolver problemas y tomar decisiones en forma independiente.</li><li>✓ Lidiar con la complejidad de la escuela.</li><li>✓ Desarrollar un estilo propio.</li><li>✓ Ser consciente de su valor personal.</li></ul>

---

(Mena, García, Clarke, & Barkatsas, 2016;  
Orland Barak & Yinon, 2005; Schechter & Firuz, 2016; Schunk & Mullen, 2013 ).

## MARCO REFERENCIAL

# MENTORÍA



### **MENTOR**

- Rol clave y complejo.
- Poner en juego diversos saberes, capacidades y actitudes.
- Reconocer el potencial del mentado y orientarlo hacia su crecimiento profesional.

# METODOLOGÍA

## CONTEXTO

- **Universo:** 6 Programas de Inducción para directores que asumen el cargo.
- **Duración:** 1 semestre aproximadamente.
- **Beneficiarios:** Directores novatos y con experiencia seleccionados por ADP (1-1-2015).
- **Estructura:** (1) Preparación de tutores y (2) Trabajo con directores en inducción: Módulo de Mentoría (8 visitas, 4 horas cada una); Módulo de Inmersión Presencial; Módulo de Acompañamiento a Distancia y Pasantía.

## ENFOQUE

Cualitativo, descriptivo y exploratorio, basado en estudio de caso.

## INSTRUMENTO

- Entrevista focalizada semiestructurada, aplicada en dos olas (42 entrevistas).
- Actores: agente ministerial, encargados de programas y tres duplas mentores-mentados por caso.

# METODOLOGÍA

## CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

	CRITERIOS DE SELECCIÓN	CATEGORÍAS			
MENTORES	Género	Hombre		Mujer	
	Experiencia en cargo directivo en escuela	Con experiencia		Sin experiencia	
	Director de escuela en ejercicio	Si		No	
	Experiencia previa en mentoría/coaching	Si		No	
	Años de experiencia en educación	≥3	≥7	≥10	≥15
DIRECTORES	Pertenecer al grupo de mentores de la muestra	---		---	
	Género	Hombre		Mujer	
	Experiencia como director	≤ 2 años		> 2 años	
	Experiencia previa con mentoría	Con experiencia		Sin experiencia	

## ANÁLISIS

Análisis de contenido deductivo. Individual y transversal de los casos.



## RESULTADOS



### CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS MENTORES

- Mayoría mujeres.
- Mayoría se encuentran en el tramo de edad 51-60.



### PERFIL ACADÉMICO MENTORES

- Con excepción de 2 mentores, todos poseen títulos en educación.
- 87,8% con grado de magister y 14,6% de doctor.
- El 51,2% con formación especializada en liderazgo, dirección, gestión o administración escolar.
- Mayoría carece de formación en mentoría. Excepto 43% de mentores del C3.



### PERFIL PROFESIONAL MENTORES

- Perfiles: agente escolar (73%); académico en educación (14,6%); asesor educativo y/o administrador escolar (12,1%).
- 61% es director en ejercicio: 75% >20 años de trayectoria en educación; 65,2% trabaja en centro educativo municipal; 47,8% lideran establecimientos con enseñanza completa HC.
- 19,5% no ha tenido experiencia como directivo escolar (C1-C3).
- Solo un mentor ha tenido experiencia práctica en mentoría a directores.

Conocer el perfil  
académico y  
profesional de  
los participantes  
de los procesos  
de mentoría.

## RESULTADOS

### • PRÁCTICAS

#### PREPARACIÓN Y PLANIFICACIÓN CONJUNTA DE LAS VISITAS

- ✓ Contribuir a mantener un eje conductor.

#### ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN DE CONFIANZA

- ✓ Asumir posición horizontal y de apoyo.

#### FIJACIÓN DE OBJETIVOS FORMATIVOS

- ✓ Diagnosticar necesidades formativas.
- ✓ Elaborar plan de trabajo.

#### RETROALIMENTACIÓN AL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES

- ✓ Observar, analizar y dialogar sobre las prácticas del director.

#### FACILITACIÓN DE LA REFLEXIÓN DE LOS DIRECTORES

- ✓ Usar preguntas desafiantes y escritura reflexiva.

#### COMUNICACIÓN SISTEMÁTICA ENTRE LA DUPLAS

- ✓ Facilitar vínculos positivos y fluidos.
- ✓ Capacidad de adaptación y flexibilidad.

#### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA MENTORÍA

- ✓ Prácticas de evaluación aisladas y fragmentadas de mentores a mentados.
- ✓ Sistema de evaluación organizado a nivel de Programas.

Reconstruir las prácticas y desafíos de los formadores

## RESULTADOS

- DESAFÍOS

ESCASOS ANTECEDENTES  
Y ORIENTACIONES  
CONTEXTUALIZADAS  
PARA PLANTEAR EL  
DISEÑO FORMATIVO DE  
LA MENTORÍA

DEFINICIÓN  
"BUROCRÁTICA" DEL  
PÚBLICO OBJETIVO

LIMITADO NIVEL DE  
VOLUNTARIEDAD DE LOS  
DIRECTORES  
PARTICIPANTES

INEFECTIVOS CANALES  
DE DIFUSIÓN DE LA  
CONVOCATORIA E  
INFORMACIÓN  
IMPRECISA

DESACOPLE DE LA  
MENTORÍA CON LOS  
RESTANTES  
COMPONENTES DEL  
PROGRAMA

LAXITUD DE  
DEFINICIONES SOBRE EL  
PERFIL DEL MENTOR QUE  
PERMITIÓ LA  
CONFORMACIÓN DE UN  
GRUPO DE MENTORES  
CON Y SIN EXPERIENCIA  
EN DIRECCIÓN ESCOLAR

Reconstruir las  
prácticas y  
desafíos de los  
formadores

## RESULTADOS

	FACILITADORES	OBSTACULIZADORES
<b>NIVEL CENTRAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de instancia colectiva de revisión de procesos académicos y administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenio genérico en algunas dimensiones (ejemplo: concepto de mentoría y rol de mentores) y especialmente rígido en otras (ejemplo: contenidos formativos).</li> <li>Retroalimentación burocrática del proceso académico.</li> </ul>
<b>UNIVERSIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación de actividades previas y durante la mentoría orientadas a preparar y apoyar a los mentores en su rol.</li> </ul>	-----
<b>SOSTENEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorización de las autoridades municipales: tiempo y recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorización sin un respaldo para requerimientos de la actividad académica.</li> </ul>
<b>ESCUELAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información e involucramiento de las comunidades educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de compatibilidad entre la mentoría y responsabilidades/tiempo de los directores y contingencia de las escuelas.</li> </ul>

Identificar las condiciones institucionales que facilitan u obstaculizan el proceso de mentoría.

## RESULTADOS

- ✓ En ambos grupos de directores participantes existió una alta valoración de la mentoría.
- ✓ Ambos grupos de directores participantes reportaron avances atribuibles a la mentoría.



### ✓ RECURSOS PERSONALES

**Principios:** confianza.

**Habilidades:** trabajo en equipo; empatía; comunicación efectiva; aprendizaje permanente.

**Conocimientos profesionales:** saberes técnicos de liderazgo y gestión escolar; normativas, políticas y programas ministeriales.

### ✓ PRÁCTICAS

Desarrollo y gestión de los establecimientos escolares

Desarrollo de capacidades profesionales.

Construcción e implementación de una visión estratégica.

### ✓ OTROS

Reencantamiento con el rol.

Aprendizaje mutuo. Intercambio de buenas prácticas (mentores).

Indagar en las percepciones de los directores participantes respecto de la mentoría.

## RESULTADOS

Entregar  
orientaciones  
de política para  
fortalecer la  
inducción y  
mentoría.

## RESULTADOS

- 1 Dar **continuidad** e **institucionalizar** los Programas de Inducción basados en **mentoría** para directores que asumen por primera vez el cargo.
- 2 **Afinar** el **proceso de selección e incorporación** de los directores participantes y **asegurar** la efectiva **participación voluntaria**.
- 3 Formular participativa y contextualizadamente **definiciones técnicas** de lo que significa la **mentoría y el rol de los mentores**, así como **delinear un perfil de mentores**.
- 4 Definir un **modelo formativo de inducción articulado**, sustentado en los principios de **flexibilidad y adecuación** de la formación a las necesidades de los directores participantes y de los centros escolares que lideran, así como en **prácticas basadas** en robustos **fundamentos empíricos**.
- 5 **Mejorar** la **formación de mentores**, incluyendo un periodo de **prácticum**.
- 6 **Robustecer** la **responsabilidad, participación y compromiso** de los **sostenedores** con la formación de los directores en esta iniciativa.
- 7 Fortalecer **apoyo técnico del CPEIP** a las instituciones ejecutoras y su **función de articulación** entre los distintos niveles involucrados.

**Entregar orientaciones de política para fortalecer la inducción y mentoría.**

## REFLEXIÓN FINAL

Si la formación de directores en Chile decide avanzar hacia modelos sustentados en el aprendizaje y apoyo entre pares, en la retroalimentación constructiva, y en la colaboración permanente; requiere reflexionar cómo dichos aspectos se articulan con los supuestos paradigmáticos presentes en el sistema escolar.