



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Facultad de Educación

CUIDANDO EL TALENTO, OPTIMIZANDO EL APRENDIZAJE

Inducción docente en un Colegio Particular Pagado.

Por:

Bernardita Precht Rorris

Proyecto de grado presentado a la Facultad de Educación

de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

para obtener el Grado de Magíster en Educación, Mención Dirección y Liderazgo,

año 2018.

Profesor Guía:

Paulo Volante Beach

@ 2017, Bernardita Precht Rorris

ÍNDICE

I.	RESUMEN	4
II.	INTRODUCCIÓN	5
III.	ANTECEDENTES	9
	a. RELEVANCIA	
	b. CONTEXTUALIZACIÓN	
	c. PROBLEMÁTICA	
IV.	ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS	21
V.	OBJETIVOS	29
VI.	HIPÓTESIS DE INTERVENCIÓN	31
VII.	DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	34
VIII.	PLAN DE SEGUIMIENTO	39
IX.	EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	44
X.	CONCLUSIONES	57
	a. Limitaciones	
	b. Proyecciones	
XI.	BIBLIOGRAFÍA	62
XII.	ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información general del colegio

Tabla 2: FODA del establecimiento

Tabla 3: Situación actual, situación esperada

Tabla 4: Valorización del plan

Tabla 5: Cuadro de acciones, responsables y recursos

Tabla 6: Carta Gantt

Tabla 7: Énfasis y criterios para constatar el liderazgo organizacional.

Tabla 8: Selección de indicadores claves.

Tabla 9: Evaluación del cumplimiento de las acciones

Tabla 10: Indicador de rotación de profesores

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Situación inicial y deseada

Figura 2: Ciclo de la mejora continua

Figura 3: Pasos para el análisis efectivo de datos

Figura 4: Rol Jefe de Área y su relación con la inducción

Figura 5: Acciones y sub-acciones

Figura 6: Niveles de productividad en gestión educativa.

Figura 7: Elementos claves fundamentales para la enseñanza basada en datos.

Figura 8: Fases del proceso de implementación estratégica

I-. RESUMEN.

El presente trabajo es un Proyecto de Intervención Escolar centrado en el proceso de inserción laboral de los profesores que ingresan al Colegio Los Leones, institución educacional, particular pagada, con más de 130 años de existencia.

Se busca a través del mismo proporcionar a dicha institución de un Programa de Inducción Formal del que carecen y que, por levantamiento de datos, es hoy una necesidad y se inserta coincidentemente con una nueva Planificación Estratégica 2020.

La metodología es de investigación acción: se trabajó con marco teórico, evidencias nacionales e internacionales y un piloto implementado en el Área de Castellano de dicho Colegio.

Al levantar información, monitorear y evaluar se observó que el éxito de un proceso de inducción radica no solo en las buenas intenciones, en tener todo lo necesario para aplicarlo, sino en que sea tan relevante para la institución con el fin de que lo urgente no absorba lo importante” y se garantice el tiempo, los recursos humanos y el respeto, en la medida de lo posible, del plan de acción propuesto.

El presente Proyecto de Intervención se caracteriza por tratar la inducción de profesores nuevos desde tres ámbitos: Inducción a la cultural, al ambiente de aprendizaje y a la lectura de datos. Con ello se pretende acompañar al profesor en los factores detectados como críticos al ingreso a una institución escolar, cuidando con ello el aprendizaje de los alumnos.

II-. INTRODUCCIÓN.

**“SABEMOS QUE EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS
ESTÁ DIRECTAMENTE LIGADO A LA EFECTIVIDAD DEL PROFESOR,
LO CUAL COMIENZA CON UN PROCESO ORGANIZADO
Y ESTRUCTURADO QUE SE LLAMA INDUCCIÓN”.¹**

Según datos del CIAE de la Universidad de Chile, alrededor del 40% de los docentes abandona las aulas al cabo del quinto año de ejercicio, dato que incluye a quienes se desempeñan en colegios particulares.

Esta cifra es alarmante si pensamos que detrás de esos profesores hay generaciones de alumnos que se juegan su futuro cada día en la sala de clases; de padres que ponen en la mano de esos profesores su mayor tesoro y que confían en que quienes están a cargo de parte de la formación y aprendizaje de sus hijos, pensando que los profesores están motivados para motivar, “enganchados para enganchar”, siendo creativos para buscar que todos aprendan.

Múltiples son los factores que pueden hacer que un profesor deserte, ¿Cuántos de ellos habrían permanecido en el sistema si es que hubiesen tenido un buen acompañamiento? ¿Cuántos de los que permanecen en las aulas hubiesen realizado mejores clases desde un principio si hubiesen tenido bajo control los detalles?

De eso se hace cargo el proceso de inducción, de acompañar, introducir, hacer coaching, centrar el foco en lo importante y no en los detalles.

Tan vital es este proceso que el año 2016, en el marco de la Ley 20.903 referida al Sistema de desarrollo profesional docente en Chile, se aborda la inducción, precisando que esta consiste en: *“en el proceso formativo que tiene por objeto acompañar y apoyar al docente principalmente en su primer año de ejercicio profesional para un aprendizaje, práctica y responsabilidad profesional efectivo; facilitando su inserción en su desempeño profesional en la comunidad educativa a la cual se integra”*.

La evidencia internacional sostiene que el impacto de la inducción y de los procesos de mentoría son relativos y dependen de las características particulares de cada proceso. Es por ello que en este Proyecto se abordarán no solo los aspectos referidos al profesor en cuanto

¹ Portner, H. Editor. (2005); Teacher Mentoring and Induction: The state of de art and beyond. Cap. 3.

aquello que debe conocer antes de ingresar a la institución que lo contrata, sino que lo que es fundamental para que los alumnos aprendan y se resguarde ese cimiento.

Si bien la inducción ha mostrado impactos en la retención de profesores que están recién ingresando al sistema, la frecuencia de la inducción también es importante. Es así como programas más comprensivos y de apoyo más profundo tendrían mayor impacto. Baste mirar lo que hoy hace Relay en EEUU que comienza a trabajar con los profesores en formación, desde su primer año de ingreso a la universidad. Profesores que han tenido inducción muestran más satisfacción y compromiso, mejor manejo y preparación de la clase como consecuencia los estudiantes de profesores que pasaron por procesos de inducción tienen mejor desempeño académico.

La bibliografía, tanto nacional e internacional revisada para este Proyecto, nos señala que no solo basta con inducir, sino que es esencial el tipo de inducción que se haga, puesto que:

- El número de componentes de inducción tiene un efecto multiplicador en la proporción de profesores que permanecen en el colegio.
- Los profesores con poca inducción tienen más probabilidad de dejar su trabajo.
- Tener un tutor que trabaja, o ha trabajado, en el mismo colegio, disminuye la proporción de desgaste de los profesores nuevos.
- Los profesores nuevos que cuentan con un tutor de su misma área, que realizan trabajo colaborativo, tienen mayor probabilidad de permanecer como profesores.

Es por ello que este Proyecto no solo se hará cargo de una necesidad del Colegio a intervenir, sino que tomará en cuenta todas las alertas que han puesto quienes han estudiado y trabajado este aspecto. Apostamos a que un profesor con inducción sea más efectivo en su labor, ello implica que mantenga a sus alumnos en la tarea; desarrollando planes de clase acordes; usando prácticas de cuestionamiento reflexivas con los alumnos; ajustando las actividades de la clase a los intereses de los niños; logrando un ambiente positivo en la misma y manejando el ambiente.

Lo que queremos con este proyecto es focalizar al profesor en su tarea de enseñar, en aquello en lo que es experto, sacando del camino aquellos distractores predecibles. La RAE

nos señala que inducir es “Mover a alguien a algo o darle motivo para ello”, “Provocar o causar algo”.

Queremos mover a los profesores nuevos del Colegio Los Leones a que su motor sea mirar a cada alumno y su aprendizaje, provocar en ellos la pasión por enseñar sin el desánimo por lo accesorio, que muchas veces, limita o entorpece lo importante.

Deseamos que nuestros profesores digan que el proceso de inducción les sirvió para “manejar con antelación las reglas, acuerdos propios del área para así enfrentar mejor los cursos y con ello los aprendizajes de los alumnos”. (profesora ingreso 2017, parte del Plan Piloto Colegio Los Leones) y que nunca más escuchemos: “El 2005 quedé seleccionado después de una entrevista con la Coordinadora y la Jefe de Área. Luego una prueba psicológica. Una vez terminado ello, me dijeron que volviera en marzo. ¿Inducción?, ninguna” (profesor ingreso 2006, Colegio Los Leones). Este profesor agrega: “El costo pasó por aprender muchas cosas sobre el funcionamiento del Colegio y del estilo pedagógico “sobre la marcha”. Hubo profesores que de “motu proprio” lograron entregarme “pinceladas” sobre el mecanismo del programa propio y quehacer administrativo que suele ser singular en cada colegio. Después en los años sucesivos fui enviado a cuanto taller del Programa se implementaba”. Junto a las entrevistas realizadas para este Proyecto, se suma el antecedente que arrojó, en el ítem de inducción, la “encuesta staff” realizada a los trabajadores en donde el 39,4% dice que los nuevos reciben inducción que les ayudan. Esta sin discriminar entre auxiliares, administrativos y/o profesores (Ver anexo 3).

A partir del levantamiento de información de la realidad de los profesores del Colegio, de los datos de rotación, del pilotaje de algunos aspectos de la Inducción se decide presentar al Colegio un Proyecto que incorpora tres aspectos de la Inducción:

- Acompañamiento en rutinas propias de la Cultura Los Leones, por medio del Programa de Tutores.
- Formación de profesores nuevos en Ambiente de Aprendizaje por medio del Programa de Formadores.
- Lectura de datos por medio de reuniones de análisis de resultados para ir midiendo el impacto del profesor en el aprendizaje de sus alumnos y poder tomar medidas a tiempo para que se cumpla con el “Todos aprenden”, propio de la cultura Los Leones.

El proyecto que se presenta a continuación se inicia con una descripción de la institución donde se realizará la intervención, la detección del problema, su relevancia, los objetivos y propuesta de solución, para luego detallar las acciones, plazos y responsables, además de especificar los resultados esperados y la forma de evaluar el Proyecto.

III-. ANTECEDENTES.

El Colegio Los Leones es parte de la Organización del Bachillerato Internacional (IBO) cuyo objetivo es “formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural”.

Fue fundado en a fines de 1800 con el apoyo de la Iglesia Metodista. Es un colegio particular pagado, multicultural, bilingüe, mixto que ofrece a todos sus estudiantes, sin distinción de nacionalidad, credo o género, desde play group a 4º año de educación media, una enseñanza integral, basada en valores judeo-cristianos.

Tabla 1: Organización general del Colegio

Nombre	Colegio Los Leones
Dependencia	Particular
Sector	Oriente
Nivel Socioeconómico que	Alto (Según datos SIMCE 2015)
Credo	Laico
Niveles que Imparte	Play Group - 4º Medio
Cursos por Nivel	5
Alumnos Promedio por Curso	27

Los Leones estimula el desarrollo de cada estudiante, en un entorno académico exigente, promoviendo una sociedad democrática y la conciencia internacional, ayudándole a enfrentar nuevos desafíos y desarrollando el gusto por aprender constantemente. Asimismo, se esfuerza por preparar personas íntegras, intelectualmente inquietas, responsables del medio ambiente, que se nutren de la diversidad cultural, perseverando en la búsqueda de la excelencia y soluciones nuevas a los problemas del mundo.

Algunos aspectos de la Constitución del Colegio señalan:

Desde un principio el LL fue absolutamente bilingüe, fomentando que profesores y alumnos hablaran a toda hora en inglés. Este idioma era considerado por sus fundadores como “la verdadera llave de oro de la educación moderna”.

Con la fundación de Los Leones se puso la primera piedra de un sistema de educación novedoso y distinto al que existía en Chile hasta ese entonces.

El camino a la fundación del Colegio no solo consistió en el reclutamiento de profesores y el acomodamiento físico del lugar donde se establecería la institución. Una de las características más importantes que destaca el nuevo colegio es que se impartiría una educación sin sectarismo. La tolerancia distinguió desde un principio la enseñanza entregada por Los Leones.

IDEARIO

Sellos educativos

Contribuir a una sociedad chilena más abierta (que viva la diversidad), más armónica y solidaria. Para ello nuestra comunidad hace vida los valores de la institución y los atributos del perfil IB. Tanto valores como los atributos son una invitación a vivir este sello a los distintos estamentos que componen nuestra comunidad: Alumnos, apoderados, profesores, auxiliares y administrativos.

Atributos del perfil IB²:

- Como miembros de la comunidad de aprendizaje del IB, nos esforzamos por ser:
 - Indagadores
 - Instruidos y formados
 - Pensadores
 - Buenos comunicadores
 - Íntegros
 - De mentalidad abierta
 - Solidarios
 - Audaces
 - Equilibrados
 - Reflexivos

² <http://www.ibo.org/es/benefits-of-the-ib/the-ib-learner-profile/>

De esta forma, el perfil deseado de un estudiante IB- LL es ser:

- Un pensador crítico y humanitario.
- Un ciudadano informado de las cuestiones locales y globales, siendo capaz de apreciar la esencia humana compartida entre todos los pueblos.
- Respetuoso de la variedad de culturas y actitudes que enriquecen la vida.

Visión

La Visión de Los Leones se enuncia en: “Ser referentes en la formación de personas íntegras, con espíritu de servicio, intelectualmente inquietas que perseveran en la búsqueda de la excelencia y con capacidad para desenvolverse en distintos ambientes culturales, enfrentando con fortaleza los desafíos e incertidumbres del futuro”.

Misión

La misión declara “entregar una educación de excelencia, bilingüe y de vanguardia, basada en los valores judeo – cristianos y que se nutre de la diversidad cultural, para preparar personas íntegras que contribuyan activamente al desarrollo de la sociedad en un mundo globalizado sujeto a un cambio continuo”.

Este es el centro de la cultura LL (Los Leones), estos son los aspectos vitales que deben inducirse y que se traducen en los siguientes principios y enfoques, enunciados en su PEI³:

Principios y enfoque educativos

- 1.1. Concepción de la educación que celebra las numerosas formas en que las personas trabajan juntas para construir significado y comprender el mundo.
- 1.2. Representado como una interacción entre el planteamiento de preguntas (indagación), el trabajo práctico (acción) y el pensamiento (reflexión), este enfoque constructivista fomenta aulas abiertas donde se valoran las opiniones y perspectivas diferentes.

³ PEI: Proyecto educativo institucional.

- 1.3. El valor de la educación radica en la transformación de la comprensión personal y la construcción colaborativa de significado más que en la transmisión de conocimientos y la memorización de información.

Estos principios y enfoques tal como la Misión y Visión del Colegio, se concretan en la Planificación Estratégica que realiza la institución hace ya varios periodos y que en este momento está cerrando un ciclo y preparando el próximo. Gran oportunidad para introducir esta intervención en la misma (Ver anexo 2).

A lo anterior se suma que LL es una institución, única en Latinoamérica, con acreditación simultánea de tres instituciones. Ello implica una forma de trabajar muy singular y una rigurosidad, detalle poco común en colegios nacionales. Cada acreditador solicita al Colegio una serie de requisitos. A continuación, se detallan los más significativos para el proceso de inducción:

Lo que le solicitaron los acreditadores, para ser revisado en la visita de noviembre 2018, y que muestra en parte la complejidad a la que están expuestos los profesores novatos, se resume en:

- PD⁴: El colegio debe seguir implementando estrategias para desarrollar y fomentar la mentalidad internacional y llevarla a un nivel que exceda intercambios estudiantiles y actividades en el exterior llegando a la comprensión más cabal de lo que constituye la propia cultura y la cultura del otro para aceptar y abrazar la diversidad.
- PAI: El colegio debe difundir las políticas y procedimientos para garantizar y respaldar la implementación del PAI, se debe trabajar específicamente en la Mentalidad Internacional y recoger evidencia de las buenas prácticas.
- PEP, PAI y PD: El colegio debe implementar acciones para que todos los profesores conozcan la política lingüística y participen en sus diferentes revisiones.

⁴ PD: Programa del Diploma
PAI: Programa de años intermedios
PEP: Programa de la escuela primaria

- PD: El colegio debe garantizar que la comunidad escolar, incluidos los padres, conozcan y comprendan la filosofía y política de evaluación.

Teniendo presentes estos requisitos y el mandato entregado por la Directora del Colegio a cada Jefe de área, estipulado en el perfil de cargo, es que se decide hacer un pilotaje de este Plan de Inducción en el Departamento de Castellano que busque acompañar a los profesores nuevos que ingresan a dicha área.

Para comprender la dependencia de los Jefes de área se sugiere (ver anexo 1), que presenta un organigrama reducido. El Coordinador Académico, encargado del área académica de la Planificación Estratégica, es el superior directo del Jefe de área.

a-. RELEVANCIA.

Las cifras de rotación en el Colegio, la problemática planteada de manera informal y formal por los profesores ameritan y relevan la necesidad de tener un Programa formal de inducción.

En el Departamento de Castellano, desde la llegada de esta tesista a la Jefatura de Área se comenzaron a hacer intentos para acompañar a los profesores nuevos, los que se tradujeron en este Proyecto de Grado donde se formaliza el Proceso de inducción, el que se implementa durante el 2017.

La importancia de este Plan de Intervención queda resumido en el testimonio de una profesora ingreso 2017: “El hecho de tener una acompañamiento fue para mí de gran ayuda, ya que entrar a un colegio nuevo, significa tener que adaptarse en términos profesionales y también culturales. Con esto me refiero a que uno, debe conocer los modos de organización que tiene el colegio, desde su misión hasta saber, por ejemplo, dónde sacar fotocopias. En este sentido fue de gran ayuda tener este acompañamiento, ya que me permitió poder insertarme más rápido en el sistema del colegio y poder enfocarme con mayor tranquilidad en lo pedagógico. Me permitió adaptarme más rápido al colegio en su modo de evaluación, organización, planificación de clases, etc. Profesores de otras áreas manifestaron lo complejo que había sido para ellos no contar con esta ayuda, porque perdieron mucho tiempo buscando

información sobre cómo funcionaba el colegio, a quién acudir dependiendo de lo necesitaran. Por esta razón tardaron mucho tiempo en adaptarse al nuevo colegio”.

Ello se contrapone a testimonios de profesores de años anteriores que manifestaron: No tuve inducción a nivel de Colegio y Departamento, las consecuencias fueron estrés y no saber qué hacer y pérdida de tiempo” (profesora con ingreso anterior al 2016) y nos entrega las directrices de lo que será este Plan cuando escuchamos el testimonio de una profesora que tuvo el pilotaje de la primera acción que hoy es parte de este Proyecto: “En mi caso, al entrar a mitad de año no tuve inducción, tuve el apoyo de la Coordinadora que me fue acompañando y aclarando dudas. En diciembre de ese año me hicieron una inducción en el Departamento de Castellano la que fue muy útil, porque quedaba plasmado cómo evidenciar el sistema y las actividades. Esa inducción realmente me sirvió. Todo lo que llevaba aprendiendo a punta de ensayo y error, por experiencia o apoyo de pares quedó unido al conocer lo que realmente espera el Colegio por la metodología que utiliza” (profesora ingreso junio 2015).

Parafraseando a Vallerand, Martineay & Bergevin en Sacilotto-Vasyluko, 2010 y relacionándolo con el testimonio anterior podemos comprobar la validez de lo expresado por los autores en el sentido de que ligado a lo personal el proceso de inducción lo ayuda a una integración positiva, mejora sus competencias y lo ayuda a situarse como profesor en ejercicio.

b. CONTEXTUALIZACIÓN

La intervención se realizó en el Área de Castellano, departamento que contrató una jefa nueva el año 2015 y entre los desafíos de esta Jefatura estaba el conformar un equipo afiatado, con profesores rigurosos, altamente capacitados en la Metodología propia del LL, con foco en el aprendizaje y con capacidad de trabajar a partir de resultados.

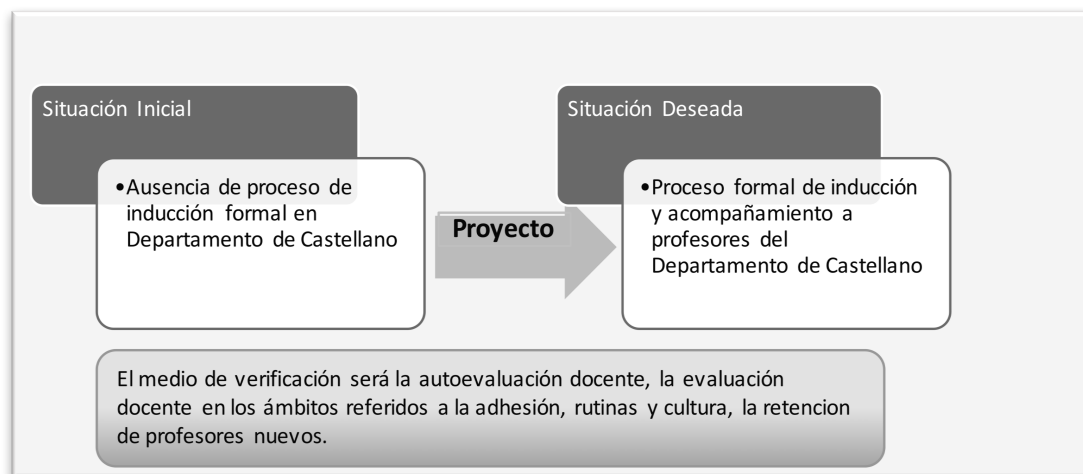
Este Departamento trabaja con profesores de 1° Básico a IV° Medio, compartiendo una metodología que abarca tres programas con características propias. Este ha sido un Área que ha tenido un alto porcentaje de rotación de profesores y resultados por debajo de lo esperado para un Colegio de excelencia académica.

Si miramos el % de rotación de profesores del Área de Castellano, vemos la relevancia de este Proyecto en la pérdida del talento profesional ni el de los alumnos del LL. Esta asignatura desde el año 2014 al 2016 ha tenido una tasa de rotación del 28% promedio.

El año 2016 se comenzó a pilotear con un par de profesores una de las acciones propuestas en este Plan de intervención. Esta consistió en la tutoría a dos profesores nuevos para ayudarlos en la inducción y permanencia en la Institución. Hasta el día de hoy esos profesores trabajan en el Departamento y una de ellas trabajó en el pilotaje de dos de las acciones (inducción- lectura de datos), resumiendo así su experiencia: “El Departamento de castellano cuenta con 19 profesores pertenecientes a los distintos ciclos que trabajan colaborativamente en cada una de las actividades que desarrollan. Pese a la diversidad y número existen variadas instancias en donde podemos compartir nuestras prácticas, analizar resultados, evaluar actividades y reflexionar sobre nuestro desempeño. Siempre trabajamos en conjunto, respetando acuerdos y nos dividimos las tareas según los niveles en los que hacemos clases, lo que no impide que podamos aportar y hacer sugerencias al trabajo de nuestros compañeros. Tenemos en general una muy buena organización y participamos en equipo en las actividades del colegio”.

Si bien el pilotaje y la intervención se hizo en el Departamento de castellano que es el Proyecto de Grado que se presenta. El Colegio espera implementarlo en todas las áreas, tal como lo manifestó la Directora académica cuando se le presentó para su validación y así aparece como nueva acción en la Planificación estratégica que se inicia el 2020 (ver anexo 2.1).

Figura 1: Situación inicial y deseada



Esta ausencia de una cultura de inducción repercute también en las cifras del Colegio, que el año 2017 perdió al 21% de los profesores de plazo fijo contratados para ese año. Castellano, sin embargo, logró disminuir luego del primer año de implementación del Plan.

El construir un FODA de la institución permitió observar el terreno donde está situado el Departamento de castellano y los espacios posibles para esta intervención.

Tabla 2: FODA del establecimiento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura	Infraestructura
- Colegio que destaca por tener una infraestructura de estándares internacionales con todas las comodidades para alumnos y trabajadores. - Espacios para realizar distintas actividades: auditorio, teatro, canchas, centro deportivo, laboratorio, biblioteca, centro de recursos, salas multiuso, salas por área, salas de clase por asignatura y propias de cada profesor.	La amplitud del espacio y trabajo por áreas y ciclos dificultan el conocimiento y establecimiento de redes de apoyos más allá de los que se generan por ciclo o asignatura.
Académico	Profesores
- Colegio con 136 años de historia. - Acreditado por NEASC- IB y CIES - Prestigio académico. - Bilingüe y a la vanguardia en el ámbito educativo.	- Un gran grupo de profesores desconoce el Proyecto Educativo y/o los Reglamentos internos. - No existe un espacio asignado en el horario para la inducción y acompañamiento de profesores nuevos. - Rotación de profesores. - Falta de seguimiento y bajada a la sala de clases de las capacitaciones que se realizan.
Programas	Recursos humanos
- Programa del Bachillerato Internacional en todos sus niveles. - Programa de los años primarios desde PK a 5°. - Programa de los años intermedios desde 6° a 10°. - Programa del Diploma para 11 y 12.	Ausencia de procedimiento para la inducción y retención a profesores.
Profesores	
- Programas de capacitación permanentes. - Promoción de acuerdo a méritos. - En su mayoría profesores bilingües con postítulos y Magíster. - Horarios acotados y cuidado del bienestar del profesor a través de Bienestar, Coordinación Académica, Recursos Humanos y Orientación. - Plan estratégico detallado y completo en cuanto a sus insumos. - Existe procedimiento establecido para reclutar profesores.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Disposición permanente de la Dirección del Colegio para sustentar nuevas propuestas y proyectos. - Recursos para apoyar la implementación de nuevos proyectos. - Constante evaluación de las prácticas y políticas implementadas. - Planificación estratégica en la elaboración, donde se explicita el aspecto de la inducción. - Petición específica al Jefe de Área de Castellano de instalar una cultura de rigor, altas expectativas y resultados.	- Muchos frentes que abordar (acreditación, académico, planificación estratégica, recursos, entre otros). - Próxima visita de acreditación. - Profesores dependientes de varias jefaturas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Disposición permanente de la Dirección del Colegio para sustentar nuevas propuestas y proyectos.	Muchos frentes que abordar (acreditación, académico, planificación estratégica, recursos, entre otros).
Recursos para apoyar la implementación de nuevos proyectos.	Próxima visita de acreditación.
Constante evaluación de las prácticas y políticas implementadas.	Profesores dependientes de varias jefaturas.
Planificación estratégica en la elaboración, donde se explicita el aspecto de la inducción.	
Petición específica al Jefe de Área de Castellano de instalar una cultura de rigor, altas expectativas y resultados.	

Es en este contexto que se presenta y es aceptada por la Dirección del Colegio, la implementación de un Plan de Inducción. Este se piloteará el 2017 e implementará con recursos internos del Área el 2018.

c.PROBLEMÁTICA

Como hemos visto en los capítulos anteriores, no solo desde la teoría, sino que también desde la experiencia de los profesores LL, la ausencia de un acompañamiento de los profesores nuevos tiene un gran costo alto tanto, para alumnos como para los profesores.

Este problema que viene acompañado de stress y angustia en los profesores, ocasionando una baja en la calidad de aprendizaje en los alumnos. Es una buena oportunidad presentar este Proyecto y lograr su implementación, pues no solo está, como se ha dicho anteriormente en la Planificación estratégica, sino que la libertad que se da a los Jefes de área para cumplir con lo descrito en las funciones del Perfil de cargo (ver anexo 4) permite buscar de manera creativa una eficiente implementación replicable a otros estamentos y asignaturas.

El desglose del perfil de cargo, es clave para identificar el problema y sus brechas, por ello es importante detenerse en tres aspectos de dicha descripción:

- “Velar por el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos”: Que obligaría la inducción en ambiente de aprendizaje y análisis de datos. Tener los distractores bajo control, permiten que el profesor y los alumnos se enfoquen en la tarea. Mirar objetivamente las evidencias acerca del aprendizaje de los alumnos, permite tomar

medidas en forma oportuna y certera. Evitando hipótesis antojadizas o extemporáneas.

- “Velar por la implementación de los programas de estudios nacionales e internacionales”: Abordaría la inducción en rutinas, a partir de la planificación de clases, la estructura de la misma y seguimiento del cumplimiento tanto del Plan Nacional como del Internacional (Currículum Mineduc- Programa del Bachillerato Internacional).
- “Ser modelo para los profesores respecto de las prácticas de enseñanza y cumplimiento de normas”: Que incluye la inducción en rutinas propias del LL.
- “Difundir el Proyecto Educativo y.... cumplimiento del LL en su área”: Compromete el Jefe de área a realizar acciones tendientes a darlo a conocer y a que se haga vida en la sala de clases.

La complejidad a la que se enfrenta un profesor nuevo se produce porque en LL no solo en manejar una Metodología (que muy pocos Colegios tienen en Chile), además de metas académicas claras y establecidas, una misión que habla de la “excelencia académica” y de “la vanguardia en educación”. En adición, al ingresar un profesor a la Institución se encuentra con múltiples jefaturas, pues en este Colegio no solo depende de su Jefe de Área, sino que del Coordinador del Ciclo donde trabaja (que puede ser más de uno) y, en tercer lugar, del Coordinador de Programa (pudiendo un profesor tener de uno a tres Coordinadores, según sean los niveles donde imparta clases).

Enfocando la Problemática al aspecto referido a la Inducción y al ámbito de acción del Jefe de Área, se podría resumir el problema en:

Tabla 3: Situación actual, situación esperada

Identificación del problema:

Problemas adaptativos identificados:	
Situación actual	Situación esperada
- Ausencia de un plan de inducción.	- Plan de inducción que incorpore inducción a la cultura y a los programas propios del LL.
- Desconocimiento de lo que se espera en los distintos ámbitos del quehacer LL.	- Conocer el perfil de cargo y los acompañamientos, más las evaluaciones con que se medirá a cada profesor.
- Proyecto educativo no socializado.	- Proyecto educativo socializado.
- Ausencia de iniciativas tendientes al conocimiento de las peculiaridades del LL.	- Puesta en marcha del plan de tutorías y formadores LL.

Problemas técnicos identificados:	
Situación actual	Situación esperada
– Falta de bajada de la misión y visión.	– Misión y visión en la vida diaria del LL.
– Trabajo desarticulado de las áreas.	– Articular el trabajo de las áreas: Coordinadores de Ciclo- Coordinadores de Programas IB y Jefes de Área.
– Desconocimiento y falta de rigor en el feedback y seguimiento de las evaluaciones pertenecientes al área de control de gestión.	– Contar con un sistema que permita monitorear evaluaciones y acuerdos desde el área de control de gestión (administración y coordinación académica)
– Ausencia de carta Gantt para aplicación de un plan de acompañamiento a profesores nuevos.	– Carta Gantt con plazos y procesos de acompañamiento y evaluación de la inducción de profesores nuevos.

La situación esperada, tanto para los problemas adaptativos como para los técnicos, obligan a hacerse cargo de cada uno, no solo cuantificando, priorizando, sino que calendarizando y generando las instancias de conversación con cada uno de los estamentos del Colegio que se ven involucrados directa o indirectamente.

IV-. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS.

Los profesores Majluf y Hurtado el año 2010 nos enuncian, muy en la línea de este trabajo, que para crear un clima que se centre en lo académico se debe tener: “(1) La formulación de un proyecto educativo de excelencia con altos estándares de desempeño, (2) La convicción de que todos los niños pueden aprender, pues las expectativas crean realidades... y (3) La capacidad que los profesores tengan de motivar a sus alumnos por el aprendizaje, despertando su interés y entusiasmo, y al mismo tiempo manteniendo un ambiente de disciplina y orden en la sala de clases”⁵.

Toda implementación⁶ busca un mejoramiento y este consiste en objetivar la práctica, que parafraseando a Elmore es hacer visible lo invisible. “Parte de este proceso de socialización es aprender a considerar como evidentes la mayoría de los aspectos de la organización, así como su cultura y de centrarse en una gama de pequeñas cosas que la cultura imperante indica que pueden hacerse”⁷.

Para centrarse en esas pequeñas cosas no solo hay que seleccionarlás y evidenciarlas, sino que también construir una agenda⁸. Deben asegurarse los factores de efectividad:

- Metras claras.
- Liderazgo fuerte.
- Clima de aprendizaje en el aula.
- Foco en la evaluación.
- Altas expectativas de aprendizaje.

⁵ Majluf y Hurtado: *Hacia una mejor gestión en los colegios*, p.80

⁶ Implementación: aplicación y desarrollo de las decisiones.

⁷ Elmore: *Mejorando la escuela desde la sala de clases*.

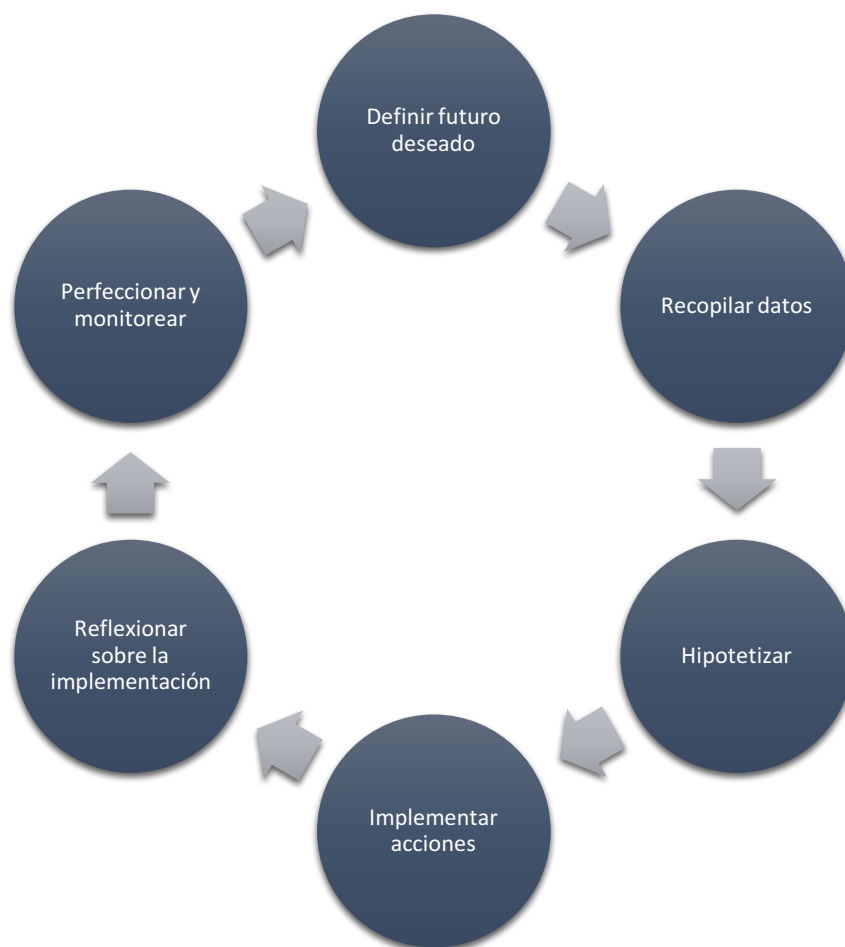
⁸ Agenda: definición de asuntos y prioridades.

Tres son los conceptos claves de este Proyecto:

- INDUCCIÓN⁹ A LA CULTURA
- INDUCCIÓN AL AMBIENTE DE APRENDIZAJE
- INDUCCIÓN A LA LECTURA DE DATOS

Estos conceptos deben ser parte del ciclo de la mejora continua:

Figura 2: Ciclo de la mejora continua¹⁰



⁹ Inducción: apoyo sistemático a los nuevos profesores, cuyo foco es fortalecer el conocimiento práctico de la institución.

¹⁰ Adaptación basada en cuadro clases de Magister, profesora Magdalena Müller, Primer Semestre de 2026.

Mejora que se verá en detalle en los capítulos VII y VIII del presente informe. Ahora veamos cómo se traducen los conceptos claves:

- **INDUCCIÓN A LA CULTURA:**

**“El éxito o el fracaso durante los primeros meses
es un predictor muy exacto del éxito
y del fracaso general en el trabajo”¹¹**

“Para un profesor, tener éxito en una etapa temprana es más que un predictor de la trayectoria que seguirá su carrera; es un requisito indispensable” como lo señala Paul Bambrick, que en muchas veces en su libro *Camino a la excelencia* utiliza metáforas que grafican la importancia de acompañar a los profesores que ingresan a una institución “se asemeja al proceso de enseñarle al defensor de un equipo de fútbol a anticiparse y recuperar el balón”. Tan importante es que en Chile la ley 20.903 define en su artículo 18 G, que “la inducción consiste en el proceso formativo que tiene por objeto acompañar y apoyar al docente principiante en su primer año de ejercicio profesional para su aprendizaje, práctica y responsabilidad profesional efectivo; facilitando su inserción en el desempeño profesional y en la comunidad educativa a la cual se integra”. Y agrega que para el año 2020 todos los Colegios que reciben el apoyo del Estado debieran ingresar a la carrera docente.

Así pues, podemos señalar que “La escuela no solo es una organización o una estructura. Es también una realidad cultural. La cultura¹² se expresa en la organización del tiempo, del espacio, en sus proyectos, en las prácticas e interacciones internas, en los ritos y ceremonias, etc”¹³. Así se vive en LL: los tiempos están acordados y se respetan, los espacios delimitados con una forma peculiar (se trabaja y convive por área), existe una metodología propia, las ceremonias son ritos formales y de larga tradición.

Todo ello forma la cultura organizacional que ayuda a decidir y a generar acciones, “estas premisas definen las certezas de la organización; se aprenden en su interior y se asumen como orientaciones válidas y legítimas para interpretar, pensar y sentir en el contexto

¹¹ Bambrick- Santoyo: *Camino a la excelencia*: p.17

¹² Cultura: dimensión simbólica y comunitativa de la vida de la escuela (Profesores Guardia y Martinic)

¹³ Guardia y Martinic: Clase Magister UC, 2016.

institucional”¹⁴. Ello es lo que debemos transmitir al profesor desde el primer día que ingresa a nuestra institución. Las pautas de acción, la forma de interactuar, los valores, normas y creencias. Dibujar los límites de comportamiento, lo deseable, crear identidad e invitar al compromiso personal.

Los profesores nuevos, bajo la ansiedad que provoca el ingreso a un colegio, quieren abarcarlo todo. Quien dirige la Inducción y el que toma el rol de tutor, debe concentrarse en los aspectos factibles, siendo su objetivo no “evaluar a los profesores, sino desarrollar sus capacidades”¹⁵ e ir priorizando qué aspectos propios de la cultura escolar son urgentes de asumir y cuáles lo serán durante el primer año de acompañamiento.

No olvidemos nunca que el profesor tiene la importante misión de formar a otros, que tendrán ese único momento en esa clase, que ella no se repetirá, por ello es imperativo que esté alineado con la institución, transmita sus valores e implemente sus metodologías.

¿Por qué este programa de inducción considera la presencia de un tutor? Porque la literatura nos señala que los profesores que son acompañados se quedan. Ingersoll¹⁶ “descubrió que mientras mayor sea el grado de apoyo prestado, mayor será la cantidad de maestros principiantes que querrán permanecer en la profesión”, esto lo podemos traspolar al profesor inicial en nuestro colegio. La razón de que este proyecto incluya una reunión semanal de tutoría se sustenta en que se resuelvan las dudas con relativa frecuencia, se acojan las necesidades, se acompañe en las dificultades y se refuercen los logros. Bambrick dice que “cuando los profesores solo reciben una o dos modalidades básicas de apoyo- por ejemplo, una “comunicación de apoyo regular” con un líder educativo-, no solo se sienten ligeramente más motivados para seguir enseñando que sus colegas que no reciben ningún tipo de apoyo”. Agrega “debemos atender a sus inquietudes cuando acuden a nosotros, y no luego de transcurridos algunos años”.

¹⁴ Guardia y Martinic: Clase Magíster UC, 2016. : Schein, E.H., 1990; Rodríguez, 2001.

¹⁵ Bambrick-Santoyo: *Camino a la excelencia* p.6.

¹⁶ Ingersoll: Beginning teacher induction.

- **INDUCCIÓN AL AMBIENTE DE APRENDIZAJE:**

“Los artistas, los atletas, los músicos, los cirujanos y miles de otros profesionales llegan a ser maestros solo si prestan atención a los detalles de su técnica”.¹⁷

En la década de los 80 en EEUU se llamó a los profesores a mirar lo que estaba pasando en las salas de clases por el descrédito en que habían caído las instituciones educacionales. Uno de los que acogió este llamado fue Doug Lemov quien se dedicó por más de una década a observar profesores. Al recorrer algunos colegios descubrió que en todos había profesores que tenían resultados sobresalientes, que algo distinto pasaba en esas aulas. Esos profesores lograban “algo” que en la misma sala otros maestros no conseguían. Se dedicó a observarlos y descubrió que estos profesores aplicaban ciertas técnicas que permitían tener una clase enfocada en el aprendizaje de los alumnos. Lo anterior lo documentó, escribió y generó videos para formar a otros maestros. El Libro *Enseña como un maestro 2.0* sistematiza 62 técnicas de ambiente de aprendizaje. Las que al día de hoy han favorecido a numerosas escuelas tanto en EEUU como en Chile.

Interesante es ver la experiencia del Colegio Sagrado Corazón de La Reina que al recibir la primera versión de este libro en el año 2010, decide levantar información sobre el ambiente de aprendizaje en sus salas de clases. A partir de ese listado selecciona las 7 de las fallas de ambiente de clase con mayor frecuencia de aparición y decide hacerse experto en la mejora ellas. Invita, luego, a 8 profesores a prepararse como formadores, consigue los recursos y durante un año, este equipo se hace experto. Al año siguiente apoya a los profesores cuyas clases tenían dificultades de ambiente, seleccionando la técnica a mejorar con cada uno. Esa exitosa experiencia fue la se incluyó y perfeccionó para este Proyecto de Intervención.

¹⁷ Lemov, D.: *Enseña como un maestro 2.0*, p.511

Un aspecto fundamental de este acompañamiento fue la retroalimentación¹⁸ o feedback. La primera pregunta que debe estar clara para el profesor acompañado es: ¿Cómo voy?, para que así el que acompaña pueda ir formando e informando: centrando el foco en la inducción a la cultura. Luego debiese preguntarse: ¿Cómo lo estoy haciendo? lo que permite al formador de ambiente dar feedback oportuno. Para terminar con ¿cómo sé que mis alumnos están aprendiendo?: lo que se trabaja en la Inducción a la lectura de datos¹⁹. Un profesor siempre acompañado: con el tutor en cultura; con el formador en ambiente de aprendizaje y con el líder en análisis de datos.

Esta reatrolimentación es fundamental en la formación inicial, pues hace visible aquellos aspectos a mejorar para asegurar la calidad de los aprendizajes.

Debemos dedicar el primer año a guiar a cada profesor para que adquiriera hábitos de docencia sobresalientes, practicando las estrategias adecuadas y observándolos en su trabajo²⁰ y agrega más adelante “Los alumnos necesitan una sala ordenada para aprender”, siendo este un proceso gradual, tendiente a satisfacer las necesidades de los alumnos.

Concluyendo este acápite, hacemos eco a las palabras de Lemov: “La educación es difícil, requiere de finura y discreción en su aplicación y conocimiento del oficio y requiere del desarrollo cuidadoso y atento de la técnica para dominarlo. Este camino es diferente para cada profesor”. Por ello las técnicas de ambiente de aprendizaje no se bastan en una capacitación general, sino que son un proceso de acompañamiento y formación continuo, que, de acuerdo a la experiencia, implica un trabajo de entre tres meses y un año.

¹⁸ Hattie y Timperley (2007) *The Power of Feedback*: “La retroalimentación es la información que provee un agente como podría ser: un profesor, un compañero de equipo, un libro, uno mismo, sobre el desempeño académico de una actividad de aprendizaje”.

¹⁹ Hattie y Timperley, 2007: Basado en *The Power of Feedback*.

²⁰ Bambrick-Santoyo: *Camino a la excelencia*, p.12.

- **INDUCCIÓN A LA LECTURA DE DATOS:**

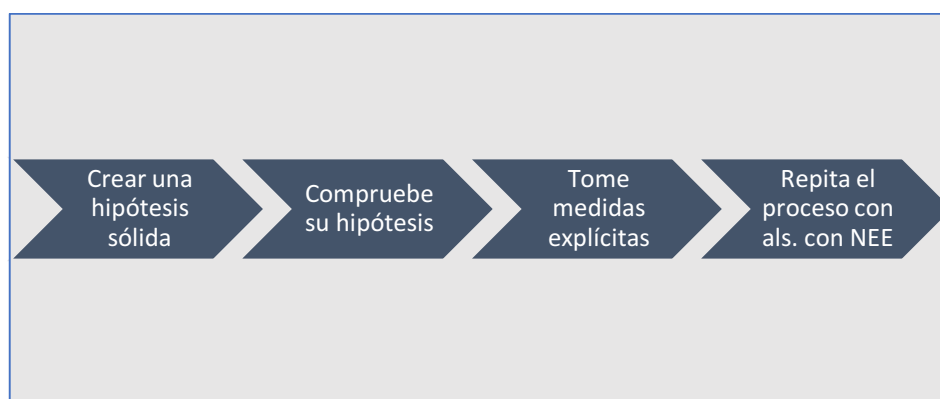
**“La enseñanza efectiva no se trata de si enseñamos algo,
sino de que los alumnos lo aprendan”.²¹**

Hace unos años un profesor se sentó frente a su Director y le mostró los resultados de la prueba semestral de su curso, la pregunta con más bajo logro medía fracciones. Al preguntarle qué creía que había sucedido, contestó: “los alumnos no estudiaron”. Al mirar la planilla de resultados se vio que había otra pregunta que medía fracciones con un porcentaje altísimo de logro. Juntos miraron las preguntas, el profesor al ver las dos, detectó que la primera medía fracciones con un dibujo que había practicado en clases y la segunda con una figura que los niños nunca habían visto. Sin haberse sentado, con la prueba en la mano, este profesor se habría quedado con la idea de la falta de estudio, seguramente habría reejercitado y llamado la atención a sus estudiantes.

Mike Mann uno de los directores que trabaja con datos en su colegio señala que “es necesario crear un sistema de reuniones regulares para revisar datos y formar profesores para que aprendan a analizarlos”; un jefe de Departamento en el mismo estudio de Bambrick, agrega “es necesario formular preguntas de sondeo y analizar en profundidad los resultados de las evaluaciones”.

Para ello se sugiere que una vez que el profesor tiene tabulados sus resultados, siga los siguientes pasos:

Figura 3: Pasos para el análisis efectivo de datos



²¹ Bambrick- Santonyo: *Las palancas del lideranzgo escolar*, p.25

Para luego preparar la reunión de análisis de datos, donde la literatura sugiere que el líder no le dé al profesor las respuestas, sino que guíe las preguntas para que el maestro sea capaz de explicar qué sucedió en su sala de clases, dé razón de los aprendizajes y, conociendo a sus alumnos, busque la mejor manera de lograr que todos aprendan. El que se involucre y garantice, lo hace sentirse parte, buscando en él las fortalezas y estrategias. Para que estas reuniones sean efectivas el profesor debe llegar con la prueba en la mano, con la planilla de resultados y con una hipótesis de lo que en ella sucedió.

“La enseñanza basada en datos funciona como una palanca principal, forjando las herramientas de las que dispone el director e impulsando el aprendizaje. Les ofrece a los profesores y líderes un mapa con las necesidades en materia de enseñanza e instrucción de la escuela”²²

Barber y Mourshed (2008) nos detallan tres aspectos que se observan en colegios exitosos:

- “conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia;
- desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes; y
- garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mayor instrucción posible a todos los niños”

Todo ello lo observamos en Los Leones: proceso exigente de reclutamiento, altas expectativas académicas y acompañamiento de profesores, en el que este Proyecto juega un importante rol.

²² Bambrick- Santoyo: *Las palancas del liderazgo escolar*, p.5.

V-. OBJETIVOS

Objetivo general:

Proponer al Colegio Los Leones un plan de inducción formal y sistemático que posibilite en los profesores de Castellano un buen funcionamiento de acuerdo al Proyecto Educativo y los lineamientos de la Dirección.

Objetivos específicos:

1. Realizar un levantamiento de las necesidades, expectativas y requerimientos relacionados con el proceso de inducción.
2. Diseñar un programa de inducción considerando el mandato entregado a los Jefes de Área de dar a conocer el Proyecto Educativo de la Institución.
3. Implementar esta iniciativa en el Departamento de Castellano .
4. Modelar en función de tres ámbitos del PEI (Cultura- Metodología de enseñanza aprendizaje y evaluación).
5. Identificar los instrumentos, criterios y descriptores con los que se puede evaluar este plan de acción.
6. Alinear el proceso de inducción a los instrumentos existentes en el Colegio.

El mandato dado el 2015 al contratar al Jefe de Área de mejorar los resultados y procesos al interior del Departamento de Castellano implicó instalar un modelo de gestión que comulgara con el PEI del LL, trabajando en el desarrollo organizacional de este segmento del organigrama. Entenderemos con Pucheu que este desarrollo organizacional es “un conjunto poderoso de conceptos y técnicas para mejorar la eficacia organizacional y el bienestar individual. Consiste en técnicas de intervención, teorías, principios y valores que muestran cómo implementar los esfuerzos de cambios planeados y lograr éxito”²³ .

²³ Pucheu, A.: *Desarrollo y eficacia organizacional*, p.13.

A ello apunta el objetivo general, a la eficacia y el bienestar, pues no saca el foco del aprendizaje, pero acompaña al profesor en su bienestar. Los objetivos específicos abarcan técnicas de intervención (técnicas de ambiente de aprendizaje), teorías (el cosntructivismo a través de la metodología de IB), principios y valores (los propios del LL y del IB).

VI-. HIPÓTESIS DE INTERVENCIÓN

Todo profesor que entra al Colegio Los Leones no solo debe adaptarse a una cultura propia, sino que además a una metodología que implica una forma de trabajo rigurosa, planificada y a la vez flexible y construida, a partir de la forma de aprender y propuesta por los alumnos. Ello sin dejar de lado el currículum, mirando continuamente las certificaciones internacionales, preparando a los alumnos para superar con éxito tanto las pruebas nacionales como las internacionales. A modo de ejemplo se grafica un ámbito propio de la cultura académica imperante en el LL (ver anexo 5).

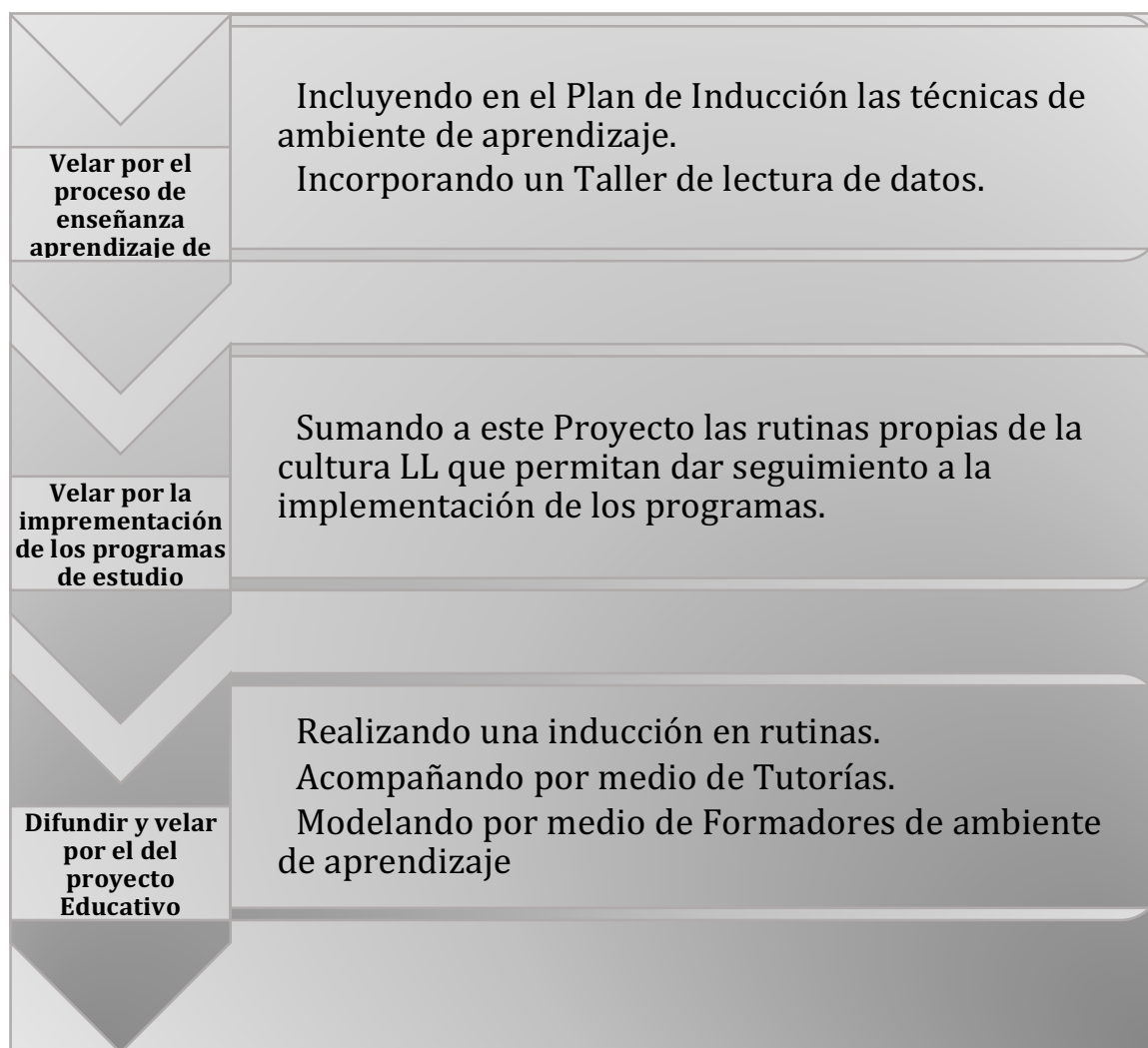
Si el foco del Colegio está en los alumnos y su forma de aprender, comulgamos con la urgencia de tener profesores preparados desde el comienzo, sin distractores que le impidan potenciar al máximo el aprendizaje de los alumnos. Tal como lo indica Bambrick Santoyo: “Puede ser el primer año en que el profesor practica la enseñanza, pero para los alumnos es el único año que tienen para aprender el contenido”, entendiéndose por contenido las materias propias de la asignatura, las habilidades y las destrezas de ese nivel.

Por ello creemos que si nos preocupamos del profesor antes de su llegada al Colegio, lo apoyamos a partir del primer día en rutinas, le damos formación personalizada en ambiente de aprendizaje y lo acompañamos para saber mirar los resultados de sus alumnos, tendremos un profesor alineado, comprometido, eficiente, que no mirará otras alternativas laborales y se enfocará en su trabajo.

Al volver a mirar la obligación del Jefe de área en su perfil de cargo, podemos establecer una relación entre la implementación de un Plan de Inducción con el cumplimiento de las mismas. Es el Jefe de área el encargado de descender la cultura LL a la sala de clases, de supervisar su vivencia y de evaluar su adhesión.

Es por ello que se decide por un Proyecto que abarque tres ámbitos: Cultura escolar/ Metodologías propias/ Evaluación. Ya que como se explicita en el cuadro anterior son los tres ámbitos que obligan al Jefe de área en sus funciones.

Figura 4: Rol Jefe de Área y su relación con la inducción



Se entiende como cultura escolar la forma propia de Los Leones de hacer las cosas, influido por un lado por su Proyecto educativo y por otro por el Programa del Bachillerato Internacional. Cuando hablamos de metodologías propias nos referimos a la forma de enseñar que tiene el colegio, la que tiene su base en el constructivismo y se nutre de los tres programas del Bachillerato internacional: Programa de los años primarios, Programa de los años intermedios y Diploma. La evaluación en Los Leones busca atender permanentemente

a las necesidades de los alumnos, a sus características individuales, a sus estilos de aprendizaje, y, por último, a la adaptabilidad, variedad y creatividad de los instrumentos.

“Si los profesores que ingresan al Los Leones reciben inducción formal, tendremos profesores más seguros y enfocados, que debiesen conducir mejores clases, generando aprendizajes significativos en los alumnos los que se reflejarán en la mejora de resultados”.

Necesitamos trabajar con el profesor y su progreso, desde antes de su ingreso al Colegio. Entenderemos por progreso “ser más capaz de satisfacer las necesidades más inmediatas de los alumnos. Si hacemos bien nuestro trabajo con los profesores principiantes, sus estudiantes deberían ser capaces de aprender con la misma efectividad en sus salas de clases que en las de docentes más experimentados, sin tener nunca la posibilidad de quedarse atrás”²⁴. También acompañarlo en el proceso y ayudarlo a mirar los resultados. Estas son las tres etapas del Plan de intervención.

Debemos ser capaces de retener ese talento, “los líderes logran influir sobre el comportamiento de las personas porque son capaces de representar sus deseos más profundos, inspirándolos a creer que pueden trepar las montañas que siempre percibieron demasiado altas”²⁵. Quien es seleccionado para ingresar al LL pasa por un exhaustivo proceso de reclutamiento (ver anexo 18), pero esto no es suficiente, pues al ingresar se enfrenta a una cultura peculiar, a una metodología que pocos colegios tienen en Chile y con un nivel de exigencia altísimo. Por ello no basta solo con inducir antes del ingreso, hay que acompañar sistemáticamente durante el primer año y tener la posibilidad de apoyar esporádicamente a partir del segundo año.

²⁴ Bambrick- Santoyo: *Camino a la excelencia*, p.16.

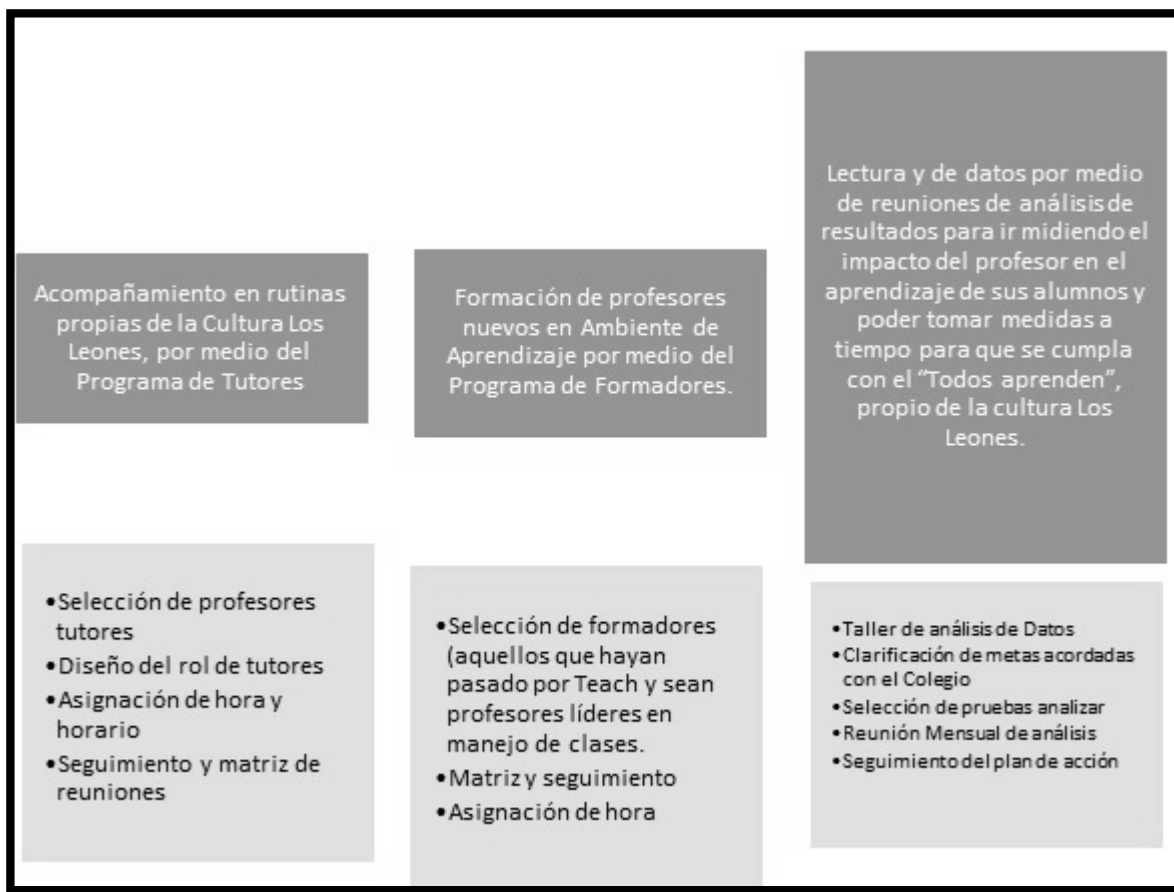
²⁵ Abarca, N.: *El líder como coach*, p.115.

VII-. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

Para diseñar este Plan de acción se tomaron cada uno de los objetivos y se desglosaron en acciones. Las mismas en sub acciones, donde no solo se cuantificó el costo, sino que se fijaron responsables y fechas en que las las subacciones debían estar en marcha para poder iniciar el 2017 con un año de Inducción en el Departamento de castellano del LL.

ACCIONES Y SUB ACCIONES

Figura 5: Acciones y sub-acciones



Para llegar a lo arriba enunciado se trabajó con un pilotaje durante el 2016 (ver anexo 5) que para este Informe se graficó a partir de las acciones que se fueron haciendo durante ese año.

COSTO DEL PLAN

Para valorizar el Plan de Inducción se conversó con la Jefe de Personal del Colegio quien entregó el valor de la hora profesor promedio de la institución, considerando para ello la antigüedad de los profesores del Departamento. Luego entregó información acerca de qué ítems se pagaban de manera anual y cuáles, por meses.

Tabla 4: Valorización del plan

1.- Plan de tutorías 2017	
Valor hora hombre	\$30.000
Personas involucradas para el 2017	6
Costo Semana de inducción (Por persona)	\$750.000
Subtotal semana de inducción	\$4.500.000
Costo por profesor nuevo acompañando	\$300.000
Subtotal costo por profesores nuevos acompañados (11 meses)	\$13.200.000
Subtotal acción 1	\$17.700.000
2.- Plan de formadores	
Valor hora hombre	\$30.000
Profesores involucrados el 2017	5
Costo por persona (3 horas a la semana)	\$90.000
Subtotal costo plan de formación por mes (3 meses)	\$1.350.000
Subtotal acción 2	\$1.350.000
3. Proyecto de análisis de datos	
Valor hora hombre	\$30.000
Personas involucradas para el 2017	4
Costo taller de análisis (5 horas)	\$600.000
Costo reunión análisis de datos (10 meses)	\$1.200.000
Subtotal acción 3	\$1.200.000
Total Plan de Inducción para el año 2017	\$20.250.000
(Los valores hora en los colegios equivalen al valor hora mensual)	

Una vez que se valorizó el Plan se pidió entrevista con el Encargado de la Revisión del Presupuesto, el que explicó en qué ítem del monto entregado a cada Departamento podía ir este Proyecto. Dio dos alternativas, las que debían ser aprobadas por la Dirección del Colegio.

La primera opción era presentar el Plan como un todo valorizado en el ítem de perfeccionamiento interno. La segunda y la que este proyecto prefirió, consistió en ir asignando por ítem en el Centro de Costos de Castellano. Esta opción no subía significativamente los costos entre el año 2016 y el 2017, pues ocupaba recursos que muchas veces quedaban como excedentes en diferentes ítems del Centro de Costo.

Si bien no se alcanzó a incluir en el Presupuesto del 2017 que cerraba en septiembre del 2016, quedó cuantificado y se aprobó su inclusión para el periodo siguiente.

CUADRO DE ACCIONES, RESPONSABLES Y RECURSOS.

Para cada una de las acciones que surgen a partir de los objetivos, se enumeran las actividades necesarias para que estas se realicen, se nombra a los responsables, indicadores de logro, plazo y recursos.

Tabla 5: Cuadro de acciones, responsables y recursos

Acción	Actividad	Indicador	Responsable	Plazo	Recurso
Acompañamiento en rutinas propias de la Cultura Los Leones, por medio del Programa de Tutores	Selección de profesores tutores	1 tutor por profesor contratado	- Jefe de Área	Agosto 2016	- Contrato del tutor modificado
	Diseño del rol de tutores	Existencia de la descripción de cargo	- Jefe de Área - Coordinador Académico	Agosto 2016	- Documento descripción de cargo
	Asignación de hora y horario	Carga horaria aprobada	- Jefe de Área - Secretaria Académica - Jefe de Personal	Septiembre 2016	- Drive propuesta horario 2018
	Matriz de reuniones	Existencia de la matriz aprobada	- Jefe de Área - Coordinador Académico	Agosto 2016	- Documento de matriz de reuniones
	Acompañamiento a profesores	100% del registro de reuniones	- Profesor Tutor	Marzo a Diciembre 2017	- Registro de reuniones
	Seguimiento por parte de Jefe de Área	100% del registro de reuniones / 100 % de cumplimiento del profesor nuevo	- Jefe de Área	Marzo a Diciembre 2017	- Registro de reuniones - Registro de matriz de responsabilidades
	Taller de inducción a profesores nuevos	100% asistencia profesores nuevos y tutores	- Jefe de Área	Enero 2016	- Power Point - Instructivos Anillados - Programas Anillados - Sala de Reuniones
Formación de profesores nuevos en Ambiente de Aprendizaje por medio del Programa de Formadores.	Selección de formadores	Un Formador cada tres profesores	- Jefe de Área	Agosto 2016	
	Diseño rol de formadores	Existencia y aprobación del documento	- Jefe de Área - Director Académico	Agosto 2016	- Documento del rol de formadores
	Matriz de acompañamiento	Existencia del documento	- Jefe de Área	Agosto 2016	- Documento matriz de acompañamiento
	Asignación de hora y horario	Carga horaria aprobada	- Secretaria Académica - Jefe de Personal - Jefe de Área	Septiembre 2016	- Drive propuesta horario 2017
	Inicio plan de formación en ambiente de aprendizaje	100% de acompañamiento y reuniones de feedback realizadas	- Jefe de Área	Abril a Diciembre 2017	- Documento de registro de acompañamiento y feedback
	Seguimiento por parte de Jefe de Área	100% del registro de reuniones / 100 % de cumplimiento del profesor nuevo	- Jefe de Área	Abril a Diciembre 2017	- Registro de reuniones de feedback - Registro de acompañamiento
Lectura y de datos por medio de reuniones de análisis de resultados.	Taller de análisis de Datos	100% de asistencia	- Jefe de Área	Marzo 2017	- Power Point - Sala de Reuniones
	Clarificación de metas acordadas con el Colegio	100% de socialización de las metas	- Jefe de Área	Marzo 2017	- Drive con metas - Metas en la planificación estratégica
	Selección de pruebas analizar	100% de los cursos y áreas con pruebas seleccionadas	- Jefe de Área	Diciembre 2016	- Archivo con pruebas a analizar y drive con acuerdo de las mismas (Comprensión de lectura-Semestral- final)
	Reunión Mensual de análisis	100% registro de reuniones	- Jefe de Área - Coordinador de Área	Marzo a Noviembre 2017	- Matriz de registro de reuniones de análisis - Planillas de llenado de datos
	Seguimiento del plan de acción	100% registro de seguimiento y difusión de remediales	- Jefe de Área - Coordinador de Área	Marzo a Diciembre 2017	- Registro de reuniones de análisis - Registro planilla de datos

(Ver anexo 7: Matrices indicadas en el cuadro de acciones)

Para hacer un buen seguimiento del cumplimiento del Plan, se construye una Carta Gant, asociada al calendario interno del Departamento, recordando las fechas por medio de anuncios al mail de los involucrados.

Tabla 6: Carta Gantt

Mes	ago-16					sept-16					oct-16					nov-16					dic-16					ene-17					feb-17					mar-17					abr-17					may-17					jun-17					jul-17					ago-17					sept-17					oct-17					nov-17					dic-17																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Semana	1	2	3	4		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4

Antes de su implementación se realizó el año 2016 de manera informal un pilotaje de las acciones o parte de ellas. Con los resultados que arrojó la evaluación del pilotaje, se modificó y se presentó al Equipo Directivo del Colegio, logrando la aprobación de la Directora Académica de su puesta en marcha para el 2017 en el Departamento de castellano. Junto con la presentación a la Dirección del LL, se entrevista a los involucrados directa o indirectamente con este Proyecto. También se toma la decisión de entrevistar a profesionales de otros Colegios, quienes también dieron luces acerca de diferentes aspectos del mismo. (ver anexo 17).

VIII-. PLAN DE SEGUIMIENTO.

Para poder evaluar y tomar decisiones oportunas, fue necesario hacer un Plan de Seguimiento de la intervención que se realizó en el Área de Castellano. Tal como lo señalan Volante y Nussbaum al sugerir un estilo de conducción que privilegia dos de los aspectos que se incluyen en este Proyecto: el liderazgo y la productividad.

A partir del estudio de los profesores Volante y Nussbaum es que se monitoreó para este plan de intervención:

- El cumplimiento del Plan.
- El logro de los resultados.
- La evaluación de la implementación.

Para cada uno de los aspectos arriba señalados se elaboró una pauta y se levantó información. Esto porque, como bien lo dice la investigación, "... confirman la prioridad estratégica de contar con capacidades de gestión que conduzcan a cada escuela o liceo a desarrollarse desde sí mismos, activando un sistema de planificación y retroalimentación capaz de prever resultados expresados en índices de eficacia, efectividad, eficiencia y relevancia (Sander, B., 1996).”²⁶

Basándonos en estos supuestos es que no solo se planificó cada acción como lo muestran las tablas y Carta Gant, sino que las pautas para cada fase del proyecto:

1. Inducción:

- 1.1. Matriz reunion de tutoría (Ver anexo 8)
- 1.2. Evaluación proceso de inducción (ver anexo 19)
- 1.3. Pauta entrevista tutor (ver anexo 20)

2. Formación de ambiente de aprendizaje :

- 2.1 Pauta de acompañamiento ambiente de aprendizaje (ver anexo 13)
- 2.2 Pauta de seguimiento ambiente de aprendizaje (ver anexo 19)
- 2.3 Pauta de entrevista post seguimiento de ambiente de aprendizaje (anexo 21)

²⁶ Volante, P. y Nussbaum, M. en *Cuatro principios de acción en gestión educacional*.

2.4 Entrevista ambiente de aprendizaje (ver anexo 12)

2.5 Encuesta a profesor formador en ambiente de aprendizaje (ver anexo 13)

3. Análisis de datos :

3.1. Entrevista para la mejora en la lectura de datos (ver anexo 23)

3.2. Taller análisis de datos (ver anexo 15)

3.3. Matriz ingreso resultados para análisis de datos (ver anexo 16)

4. Actualización:

4.1 Taller de actualización cultura de aprendizaje (ver anexo 25)

Basándonos en los principios de acción, enumeramos las creencias básicas, en nuestro caso: la vanguardia y la excelencia. A partir de ellas trabajamos para que desde el primer día nuestros profesores puedan dar su 100%, teniendo bajo control los distractores. No solo nos referimos a los distractores a los que está sometido un profesor que ingresa al Colegio, sino aquellos que pueden producirse durante el proceso de inducción. Es por ello que se crearon pautas de inicio, proceso y evaluación. Estos insumos permiten tomar decisiones oportunamente y no perder un tiempo precioso que termina perjudicando el aprendizaje de los alumnos.

Interesante nos pareció incorporar el cuadro de énfasis y criterios, pues nos permitió enforarnos y evaluar sin perder el foco al final de este Proyecto:

Tabla 7: Énfasis y criterios
para constatar el liderazgo organizacional

Énfasis	Criterios
Alineamiento en torno a objetivos	Cuando la organización logra objetivos sostenidos en el tiempo, alineando las expectativas de sus actores internos y externos.
Eficiencia y satisfacción	Cuando se logran procesos internos controlados, satisfacción de colaboradores y operaciones eficientes.
Adaptabilidad y cambio	Cuando se logra la adaptabilidad al entorno, gracias a las habilidades para el cambio y el desarrollo exitoso de la organización.

Cuadro 2: Tres énfasis y criterios para constatar liderazgo organizacional

El alineamiento no solo está dado por el mandato dado a los Jefes de Área, sino que aparece claramente enunciado en la nueva Planificación estratégica (ver anexo2.1). Que si bien no es parte de este Proyecto de Intervención le da aún mayor soporte.

La eficiencia y satisfacción debiese medirse a través del cumplimiento de los indicadores de cada acción y del resultado dado por las respuestas obtenida de las pautas creadas.

La adaptabilidad y cambio debiese medirse a través de las distintas instancias de diálogo que plantea este Proyecto y su posibilidad de modificar en el camino, dando mayor soporte a los profesores que así lo requieran, esto se podrá observar a través de la lectura de:

- El informe semanal de reunión con el tutor, en ella el tutor sube en línea lo sucedido en la misma, levantando los aciertos y las dificultades. Con ello la jefatura puede tomar decisiones oportunas como pueden ser conversaciones, observaciones, soporte, etc.
- La pauta de Plan de Formación: en ella el formador de ambiente de aprendizaje marca la técnica que va a trabajar y su proceso de adquisición. Ello permite al Jefe de área monitorear cuáles son las dificultades que tienen los profesores nuevos cuando ingresan a la sala de clases y tomar decisiones como: si se repiten en más de un profesor, realizar talleres de práctica de la técnica (ver anexo 14), modelar la técnica, incitar a ver una clase donde se aplica exitosamente, etc.
- Reuniones de lectura de datos: Asistiendo a la reunión la jefatura puede observar cómo trabaja el profesor nuevo con los datos que arrojan los aprendizajes de los alumnos, qué observa, cómo interviene, qué respuestas da. Además se puede seguir formando en el foco de lo importante, preguntando, guiando la conversación.

En los colegios el factor tiempo es un recurso escaso, muchas veces lo urgente se come a lo prioritario. Es por ello que una buena inducción, que seleccione actividades que aseguren una mejor productividad, considerando que no tengan un impacto negativo en el esfuerzo y vea logros que permitan entrar en un círculo virtuoso. La inducción propuesta en este Proyecto se enfoca en tres aspectos y para cada uno genera acciones medibles, con resultados observables a corto plazo y con una rutina que permite permanecer en el tiempo. Tanto,

porque económicamente es viable y porque los recursos humanos que requieren están disponibles.

Se pensó en una evaluación no solo para el final del proceso, sino que durante el mismo. Además de hitos de control como son la presentación del proyecto a la Dirección Académica, a expertos externos y a los profesores del equipo. A partir de ello se pudieron hacer oportunamente las modificaciones y validar la propuesta.

Estos logros se podrán medir en tres dimensiones:

- Cumplimiento de las tareas, que se expresarán en una tabla de control de acciones y se evaluarán de acuerdo a su grado de cumplimiento.
- Obtención de rendimientos más cualitativos, que se medirán a través de las entrevistas y observaciones.
- Impacto, que se medirán numéricamente con la baja en la rotación de profesores.

Figura 6: Niveles de productividad
En gestión educativa.

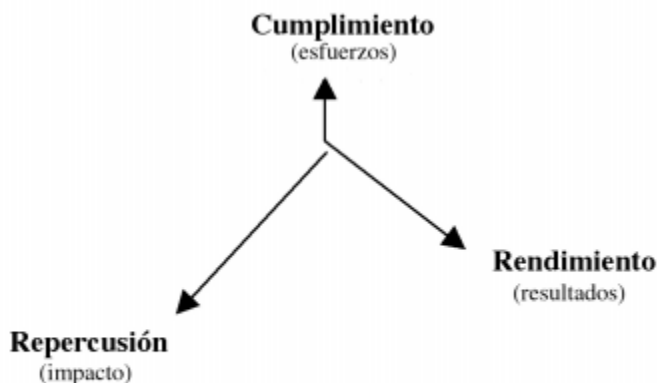


Figura 2: Niveles de productividad en gestión educativa.

La autonomía que entrega el Colegio a cada área permite tomar medidas como levantar este Proyecto de Inducción, diseñarlo, presentarlo y aplicarlo en Castellano. Además permite, fuera de este Proyecto, incorporarlo como insumo a su Planificación estratégica, haciendo los ajustes propios de una aplicación a nivel macro.

Tabla 8: Selección de indicadores claves.

ACCIÓN	INDICADOR CLAVE
Acompañamiento en rutinas propias de la Cultura Los Leones por medio del Programa de Tutores	Selección de profesores tutores. Asignación hora e incorporación en el horario
Formación de profesores nuevos en Ambiente de Aprendizaje por medio del Programa de Formadores	Selección de formadores.
Lectura de datos por medio de reuniones de análisis de resultados.	Selección de pruebas a analizar

Los indicadores claves especificados en el cuadro son los que debemos asegurar al inicio del Plan de intervención. Sin tener un profesor tutor por cada profesor nuevo, sin tener aprobado el horario y pago de esta hora, no podremos cumplir con el acompañamiento planteado. Para el caso de la segunda acción necesitamos seleccionar profesores formadores, estos deben ser respetados por sus pares, reconocidos por su buen manejo en la sala de clases y haber sido formado en las técnicas de ambiente de aprendizaje. La tercera acción se refiere a la lectura de datos donde siempre se corre el riesgo de querer cuantificar y tabular toda evaluación, es por ello que se debe llegar a acuerdo sobre qué resultados leer, ver que ello sea factible, sin que se regargue ni estrese el sistema.

IX-. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.

Luego de dos años de trabajo: uno de pilotaje de alguna de las acciones y otro de implementación, se evaluó su ejecución con el fin de ver qué tan cerca estábamos de aquello que enuncian Robbin y Judge en 2012 quienes señalan que no importa que tan bien se haga el proceso de reclutamiento y selección en una institución (ver anexo 18), las personas que se integran no conocen la cultura interna y, por tanto, pueden introducir creencias y costumbres que pueden no coincidir e incluso alterar la cultura dominante. El proceso que ayuda a que los nuevos empleados se adapten a la cultura dominante es la socialización o inducción. El proceso de socialización o inducción está compuesto por tres etapas: Previo a la llegada, Encuentro y Metamorfosis.

Es así como se puso énfasis en transmitir la cultura del Colegio, en el cómo hacemos las cosas y en qué se espera de nosotros. También pudimos observar el grado de satisfacción que expresaron aquellos que participaron en el Proyecto, por un lado aquellos que fueron tutores o formadores se sintieron reconocidos por la Institución, por el otro lado aquellos que recibieron este acompañamiento comentaron lo privilegiados que se sintieron en relación con sus pares de otros Departamentos, cuando en una reunión de socialización de profesores nuevos, muchos de ellos levantaron problemáticas que para los profesores nuevos de Castellano ya estaban cubiertas.

Lo anterior alienta en el sentido que, más allá de lo que enuncia la Planificación estratégica (Ver anexo 2), hoy desde los profesores se levanta esa necesidad, pues son los maestros con más años de trabajo en Los Leones los que han dicho que su tarea se habría facilitado y enfocado si hubiesen tenido un acompañamiento; por otro lado los profesores que la tuvieron la valoran y destacan la posibilidad de haber tenido controlados los distractores y profesores de otras áreas sienten que les habría ayudado tenerla en este, su primer año de ejercicio. Si miramos el anexo 2 con atención en la Planificación estratégica 2016-2020 nos encontramos con que se habla de “inclusión de profesores” y si miramos la nueva planificación que se está preparando ya aparece el término de “inducción” en más de una acción” (ver anexo 2.1).

También fue positiva la inserción de los nuevos y su alineamiento con el Colegio, ello se tradujo en una mayor participación, una buena evaluación por parte de los alumnos y una satisfactoria integración al equipo de trabajo.

Las acciones propuestas para este Proyecto se evaluaron a partir de tres indicadores:

- L: Logrado
- ML: Medianamente logrado.
- NL: No logrado

Importante fue constatar que de las 18 acciones el porcentaje de logro fue del 83%, con un 17% de acciones medianamente logradas. Estas últimas conversadas con la Dirección Académica para se implementasen durante el 2018.

Tabla 7: Evaluación del cumplimiento de las acciones

Tarea	Cumplimiento de la meta	Dificultades e imprevistos
Acompañamiento en rutinas propias de la Cultura Los Leones, por medio del Programa de Tutores	Selección de profesores tutores (L)	
	Diseño del rol de tutores (L)	
	Asignación de hora y horario (ML)	Se realizó informalmente, acordado internamente. El 2018 se aprueba que sea parte del horario formal.
	Matriz de reuniones (L)	El foco debía ser que los imprevistos propios de nuestra labor no restara tiempo a la reunión de acompañamiento
	Acompañamiento a profesores (L)	
	Seguimiento por parte de Jefe de Área (L)	
	Taller de inducción a profesores nuevos (L)	

Tarea	Cumplimiento de la meta	Dificultades e imprevistos
Formación de profesores nuevos en Ambiente de Aprendizaje por medio del Programa de Formadores.	Selección de formadores (L)	Fue difícil coordinar a un profesor para un formado. Por lo que los tres formadores, según disponibilidad de horario tomaron un aspecto de este acompañamiento
	Diseño rol de formadores (L)	
	Matriz de acompañamiento (L)	
	Asignación de hora y horario (ML)	Acuerdo interno. Desde el 2018 se aprueba institucionalizar.
	Inicio plan de formación en ambiente de aprendizaje (L)	
	Seguimiento por parte de Jefe de Área (L)	

Tarea	Cumplimiento de la meta	Dificultades e imprevistos
Lectura y de datos por medio de reuniones de análisis de resultados.	Taller de análisis de Datos (L)	
	Clarificación de metas acordadas con el Colegio (ML)	Se acuerda fuera del plazo establecido en este proyecto y se incorpora a fines del año pasado a la PEI
	Selección de pruebas analizar (L)	
	Reunión Mensual de análisis (L)	
	Seguimiento del plan de acción (L)	

“Lo que realmente permite alcanzar una educación efectiva es un liderazgo bien apalancado que asegure una gran enseñanza para garantizar un gran aprendizaje”, esa es una de las ideas principales del libro Palancas del liderazgo. Si miramos la escuela intervenida y el testimonio de los resultados de cada acción que refieren los profesores nos encontramos para cada acción con lo siguiente:

ACCIÓN: Acompañamiento en rutinas propias de la Cultura Los Leones, por medio del Programa de Tutores (ver anexo 7).

Una profesora con 7 años de experiencia laboral en otras instituciones relató que nunca había recibido inducción y que la que se le entregó en LL consistió en “En conocer la misión, visión, valores del colegio, así como también sus programas de estudios e información práctica respecto a la organización del colegio”, que esta le fue útil pues le “brindaron herramientas básicas para integrarme a la comunidad escolar.”

Al observar la pregunta 3, detalló:

3-. ¿Cuál de estas prácticas no eliminaría del proceso de inducción? Marque con una cruz
Carpeta de información X
Recorrido por el Colegio X
Presentación del equipo de trabajo X
Entrega de carpeta con información
Presentación de PEI- RICE- Historia y organigrama X
Presentación de las rutinas y acuerdos internos del Área X
Asignación de tutor X
Reunión semanal de acompañamiento X
Acompañamiento a clases X
¿Cuál eliminaría? Fundamente
Eliminaría la entrega de carpeta, ya que esa información podrían enviarla digitalmente.

Este aporte permitió crear una carpeta digital con todos los elementos arriba señalados, eliminando el archivador que construimos para ello y siendo consistentes con el cuidado del medio ambiente que impulsa el Colegio.

Al conversar con esta profesora la inducción le permitió “manejar con antelación las reglas, acuerdos propios del área para así enfrentar mejor los cursos y con ello los aprendizajes de los alumnos.” Ello es fundamental si recordamos que cada día con un alumno es un día que este no recuperará y que el sentido de urgencia de buenas clases es clave.

También destacó que el feedback que se le entregaba le permitía modificar a tiempo “ciertas prácticas que estaban débiles”, agregando que hubiese deseado que este fuese más inmediato.

A partir de esta observación acordamos que el feedback se daría entre 24 y 42 horas y no a la semana siguiente como lo hacíamos. Ello implicó modificar la forma en que lo entregaríamos. De manera oral a la brevedad y lo acordado por mail con un mayor margen de tiempo de una semana.

Un profesor en su primer año de experiencia laboral nos agregó que “Desde un comienzo fue necesaria toda la información que se nos entregó, ya que así me pude adaptar al colegio más rápido sin tener tantas dudas”, agregando “al conocer antes las reglas y los acuerdos del colegio, pude enfrentarme de mejor manera a los alumnos, ya que ambos hablábamos el mismo vocabulario.” Si bien lo calificó como un proceso muy completo, agregó que la capacitación interna de mayo le permitió profundizar lo aprendido.

Si bien se tenían reuniones periódicas con los tutores estas eran informales, por ello se agregó al proyecto una pauta para tener registro formal de sus impresiones (ver anexo 28). Es importante que los aprendizajes queden en las instituciones y no partan con el gestor de las ideas.

Esta acción logró seis de las siete metas propuestas. La medianamente lograda que se refería al horario fue considerada por la Dirección Académica.

ACCIÓN: Formación de profesores nuevos en Ambiente de Aprendizaje por medio del Programa de Formadores (Ver anexo 14).

El tener controlados los distractores en la sala de clases es vital para asegurar la calidad del aprendizaje de todos los alumnos, “la enseñanza efectiva no se trata de si enseñamos algo, sino de lo que los alumnos aprendan”²⁷.

Es por ello que un pilar de este Proyecto de intervención fue el ambiente de aprendizaje: practicar ciertas técnicas que permitan mejorar las clases, hacer que estos profesores ingresen a un círculo virtuoso donde puedan entregar lo mejor de ellos para sacar así lo mejor de sus alumnos.

²⁷ Bambrick- Santoyo, P: *Las Palanzas del Liderazgo*, p.25.

A partir de esto se planteó un trabajo sistemático que incluyó tres intervenciones a la semana: la primera para observar al profesor e identificar un aspecto a mejorar: una segunda para modelar y mostrar una forma de hacer las cosas y la tercera para ver cómo el profesor la aplicaba. “Al recibir observaciones y retroalimentación en forma semanal, los profesores, en un solo año, pueden desarrollarse al mismo nivel que la mayoría de los docentes en 20 años”²⁸

Al implementar esta fase del Proyecto detectamos que uno de nuestros profesores nuevos requería un mayor apoyo, mientras que el otro solo necesitó feedback sin modelaje.

Mientras aplicábamos esta fase, que duró tres meses, se nos acercó la Coordinadora de Ciclo pidiéndonos apoyar del mismo modo a un profesor con más años en el Colegio, que se encontraba frente a un curso que costaba manejar, lo que la tenía muy desgastada.

Una de nuestras profesoras nuevas que requirió de este apoyo nos comentó que lo necesitaba “Porque el curso se encontraba en un proceso difícil, en donde la conducta y el ambiente de clases no era el óptimo. Se recibieron muchos reclamos de los papás por el curso en general”, agregando que las técnicas que le permitieron un cambio en la clase fueron: el uso de señas, el encuadre positivo y la forma de dar las instrucciones. El trabajo de apoyo lo detalló diciendo que: “El clima mejoró notoriamente, al ir trabajando las dos juntas para buscar la forma de mejorar el clima. Por otro lado al ser dos profesoras (titular y formadora) dentro de la sala de clases los alumnos mejoraban su comportamiento y atención”. En cuanto al feedback que recibía señaló que: “Fue muy importante ya que gracias a eso me pude ir dando cuenta en qué mejorar. Cuando la profesora me lo decía, buscaba la forma para cambiar y en las clases siguientes notaba la diferencia”, agregando que le hubiese gustado que fuese inmediatamente después de clases.

Al mirar lo que sucedió con la profesora que llevaba tres años en el colegio y que lo recibió pudimos levantar la siguiente información: recibió el apoyo porque “el ambiente de clase no era el adecuado, debido a la mala conducta de los estudiantes”, su principal desafío fue instalar un sistema de señas con un lenguaje común con los alumnos, y ello propició un orden en todos los ámbitos y el clima”. Este mejoró considerablemente, porque los estudiantes adquirieron una rutina de trabajo donde lo primordial fue el respeto por los otros”.

²⁸ Bambrick.Santoyo: *Las palancas del liderazgo*, p.67.

En cuanto al feedback indicó que “me sirvió como contención porque en los primeros meses de clases me sentí sobrepasada y sentía que nada de lo que hacía daba resultados”.

Esta profesora fue contenida por una formadora que al observar detectó que el problema era la conversación constante y la falta de seguimiento de instrucciones. Un aspecto que si no se hubiese observado podría haber sido mal diagnosticado. Detalló su intervención de la siguiente manera: “El apoyo consistía en observar una hora de clase semanal, prestar ayuda a los niños, la segunda hora semanal modelar una clase con alguna de las técnicas que significaran un mayor manejo del curso y la tercera hora un monitoreo de cómo la profesora aplicaba la técnica modelada” y evaluó el trabajo del tiempo de acompañamiento como “efectiva desde el punto de vista que la profesora se sintió más segura después de un tiempo de apoyo, también encontré provechoso para mí el poder re pensar la técnica y ver cómo se aplicaba en el contexto específico del curso” y expresó de la retroalimentación que era parte del diseño: “Siempre me parece importante el feedback para que la profesora observada y la formadora se sientan en confianza y tengan la capacidad de decir lo que se ve en la práctica y cómo se puede mejorar en esta, porque muchas veces no son grandes cambios sino que por ejemplo la profesora se encuentra más involucrada en la situación y por lo mismo no logra ver las modificaciones que podría hacer”. Su sugerencia fue que esta práctica se ampliara a todos los profesores y que no solo fuese parte de un programa de inducción.

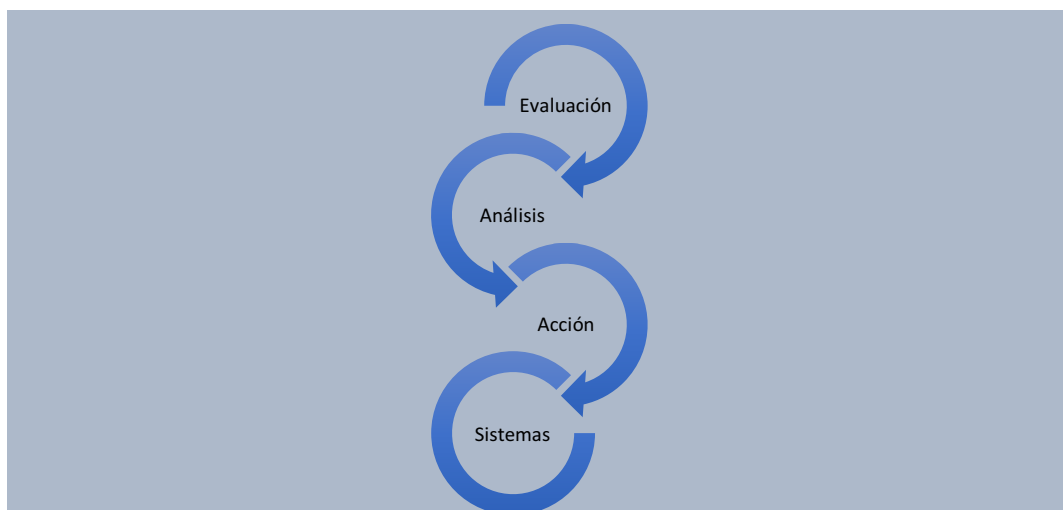
ACCIÓN: Lectura y de datos por medio de reuniones de análisis de resultados (ver anexo 16)

Todas las metas de esta acción fueron logradas y se instalaron más allá del proceso de inducción. Se capacitó a los profesores nuevos con un taller de lectura de datos (ver anexo 15) y se les capacitó en el uso de las tablas inteligentes para la tabulación de resultados (ver anexo 16).

Al preguntarle a los profesores cómo trabajaban antes de aplicar esta metodología, señalaron: “Trabajábamos en base a los resultados que escribíamos en nuestro cuaderno de clases”, lo que inducía a tomar decisiones que muchas veces se basaban en supuestos falsos.

Para que esta práctica fuese exitosa debía cumplirse el siguiente ciclo, basado en la nomenclatura de Paul Bambrick Santoyo:

Figura 7: Elementos claves fundamentales para la enseñanza basada en datos.



Al levantar información los profesores destacaron lo siguiente acerca del trabajo con datos: “Me permitió observar la evolución de mis estudiantes con respecto a las estrategias de comprensión de lectura aprendidas”, otro profesor señaló que “fue un gran aporte trabajar con datos, porque pudimos ir dándonos cuenta de los alumnos que se encontraban bajos, para luego buscar la manera de mejorar”, cumpliéndose con esto la etapa de análisis. Miraron los resultados tabulados en tablas inteligentes que porcentualmente y por área indicaban cómo estaba cada alumno, qué aspecto aparecían débiles y cuáles eran sus fortalezas. Ello permitió tomar decisiones para planificar las clases y el trabajo individual con los alumnos.

Las bondades de esta forma de mirar los resultados fue descrita por uno de los profesores inducidos: “Puedo visualizar de mejor manera los resultados de cada estudiante y del curso en general. Los colores y porcentajes establecidos son de gran ayuda, porque me permiten tener un panorama del curso y poder tomar cartas en el asunto”. Otra respuesta fue que la lectura de datos permitía “ir monitoreando el trabajo de los alumnos, sus mejoras o bajas y tomar distintas medidas a partir de esto”. Pasando así del análisis a la acción.

Este ciclo se termina con la toma de decisiones y el trabajo en base a ellas (Sistema: procedimiento para garantizar un mejoramiento continuo), como bien lo ejemplifica la

siguiente profesora: “En segundo básico, los resultados arrojaban que los niños no sabían justificar con ejemplos del texto las preguntas de opinión que se realizaban. A partir de los resultados, creamos fichas de trabajo para que los niños pudiesen dividir sus respuestas en tres secciones: tomar posición, ejemplificar y justificar”; otro profesor comentó: “Cuando analizaba los porcentajes de los resultados de las pruebas de comprensión de lectura, podría ver claramente cuáles eran los alumnos que se encontraban bajos los resultados esperados. Luego de esto veíamos en conjunto con otras profesoras que podíamos hacer para subir aquellos porcentajes”.

Las dificultades en la inducción en la lectura de datos fue resumida por esta profesora: “ En un comienzo me costaba tener las cosas al día, pero un vez que me pude organizar todo fue resultando mejor. La verdad es que es información muy práctica y necesaria”. Ello es una alerta que no puede dejarse pasar, pues muchas veces se tiende a evaluar y tabular todo. Por ello que se acordó tabular las evaluaciones mensuales de comprensión de lectura, la prueba semestral y la final. Además se tomó la decisión de externalizar la tabulación de las pruebas de comprensión en 2º, 4º, 6º, 8º y IIº Medio. Para los cursos donde no existía esta oferta se adquirió para el Departamento un lector óptico asociado a un programa que entregaba los resultados tabulados por respuesta, habilidad y área, curso y alumno.

Es así como una inducción efectiva debe hacerse cargo de los distractores que aparecen durante el proceso para que el foco sea siempre el aprendizaje de los alumnos.

Durante la implementación y evaluación de las tres etapas de este Plan de Inducción aparecieron las siguientes dificultades, las que fueron levantadas por quienes implementaban el pilotaje y/o quienes eran beneficiarias del mismo:

En inducción:

- se creó la carpeta digital, la pauta de seguimiento, la pauta de tutor, la de tutelado.
- Se institucionalizó la semana de inducción en enero, el taller de mitad de año (ver anexo 25) y el de fin de año que retomaba el porqué trabajamos como lo hacemos (ver anexo 26), incorporando a todo el equipo. Esta última instancia fue valorada por uno de los profesores con mayor antigüedad en el Departamento: “El taller de hoy me pareció sólido, dinámico, entretenido y asaz ilustrativo. La visión del porqué "hacemos lo que hacemos" me pareció muy atractiva, pues cambia de alguna manera

el paradigma del análisis y da una óptica más profunda, enriquecedora y cuestionadora. Ver distintos tópicos en forma dinámica. Trabajo grupal que permitía oír y opinar, para luego dar a conocer y al mismo tiempo o aprehender los argumentos de los demás. El momento emotivo, sincero y profundo lo otorgó el instante en que cada cual hizo llegar su regalo. Hubo confesiones íntimas y emotivas que se dan solo en un ambiente de confianza único. Felicitaciones por la estructuración del taller y su posterior ejecución”.

- Se explicó la forma de funcionamiento propia de la asignatura y se entregó el material gráfico para la sala de clases (ver anexo 24).
- Se socializó la matriz de observación de clases (ver anexo 9). Ello se realizó en una session posterior a la reunión general de profesores donde se presentó la pauta. La idea de trabajarlo internamente, era levantar dudas, construir las confianzas y recalcar que el objetivo era de acompañamiento y no de evaluación.
- Se creó una pauta de feedback (ver anexo 10) para reforzar lo visto en clases.
- Se construyó una pauta de rutinas y desafíos (ver anexo 11), esta se aplicaría dos veces al año para que cada profesor pueda saber dónde está y a dónde se espera que llegue.
- Se construyó una tabla de registro de responsabilidades (ver anexo 12), con ello el profesor conoce con antelación los aspectos administrativos y académicos propios de su función.

En ambiente de aprendizaje

- Se creó carpeta con las pautas de observación, seguimiento y evaluación.
- Se acordó dar el feedback entre 24 y 48 horas.
- Se dio acceso al material de cada técnica (ver anexo 14).
- Se entregó el material gráfico de señales acordadas como equipo (ver anexo 25).

En lectura de datos:

- Se facilitó el trabajo de análisis externalizando la tabulación e informes.
- Se fijó un calendario de análisis utilizando la hora de reunion de nivel una vez al mes. En esa hora se traía la prueba, cada profesor tenía estudiado los resultados de su curso, se observaban los resultados y se tomaban decisiones.
- Se acordaron metas a cumplir como equipo y con Dirección Académica.

Al observar la tabla 7 extraída del estudio “Cuatro principios de acción en gestión educacional” podemos ver que un equipo completo se alineó en torno a los objetivos, tanto los profesores que fueron inducidos como los profesores que denunciaban la ausencia de la misma cuando ingresaron al Los Leones.

El Proyecto cumplió con los objetivos propuestos en la figura 6, fue un trabajo de equipo, que tuvo resultados, dejando instalada una práctica que se repitió más allá de este Proyecto de título y tuvo impacto no solo en los recién contratados, sino que fue asumido por todo el equipo de castellano.

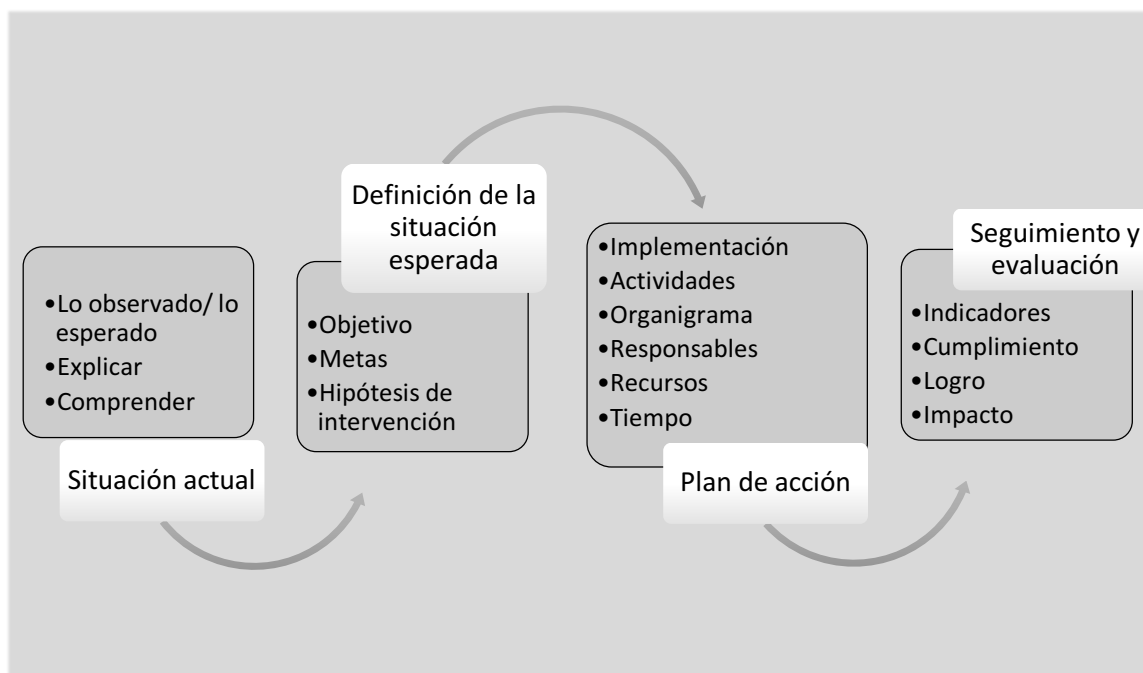
Aseguramos un profesor tutor para cada profesor nuevo y logramos compatibilizar una hora semanal de trabajo conjunto. Conseguimos seleccionar profesores formadores, trabajaron tres profesores como formadores, ellos habían sido formados en su anterior colegio, lo que facilitó su implementación. La tercera acción se refiere a la lectura de datos donde se llegó al acuerdo de tabular evaluaciones claves y sobre ellas se comprometieron resultados (ver tabla 8).

Los factores de la efectividad que debían cumplirse eran:

- Metras claras.
- Liderazgo fuerte.
- Clima de aprendizaje en el aula.
- Foco en la evaluación.
- Altas expectativas de aprendizaje.

Si miramos el siguiente cuadro propuesto por el profesor Volante y otros, para el Programa de Dirección y liderazgo escolar (2013), este Proyecto de Intervención en Inducción cumplió con todas las fases:

Figura 8: Fases del proceso de implementación estratégica.



La fase I: Análisis de la situación actual, fue abordada en el capítulo III de este Proyecto. En ese capítulo se levantó el problema; luego se explicó su implicancia en el capítulo IV. Ahí se sustentó la importancia de abordar esta intervención y la relevancia que tiene para el aprendizaje de los alumnos la inducción de los profesores nuevos.

En los capítulos V y VI se enunciaron los objetivos y se plasmó la hipótesis de intervención, agregando el cuadro de metas para cumplir con el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos. Con ello se cumplió con la Fase II: Definición de la situación deseada.

La fase III: Definición de acciones concretas para conseguir la situación deseada, se abordó en los capítulos VII y VIII donde se diseñó el plan de acción y el plan de seguimiento, abordándose en ellos todos los aspectos propios de esta tercera fase.

En los capítulos IX y X se consignó el cumplimiento de cada indicador, el impacto en el Departamento de Castellano y las proyecciones de la Inducción en sus tres aspectos. Lográndose con ello la Fase IV: Monitoreo continuo sobre los objetivos y acciones.

X-. CONCLUSIONES

Dado el mandato explícito que recibió, el año 2015, la nueva Jefe de Departamento de Castellano del Colegio Los Leones de formar un equipo alineado con la Institución, su Proyecto Educativo, enfocado en el aprendizaje de los alumnos y con evidencias de un avance significativo de mejora en las evaluaciones nacionales e internacionales es que durante ese año se juzgaron cada uno de los aspectos solicitados.

Considerando lo anterior se levantaron las necesidades del Departamento, las que enumeraron de la siguiente manera, sin ser este orden un indicador de prioridades:

- Iniciación a la lectura.
- Inducción de profesores nuevos.
- Resultados obtenidos por los alumnos al egresar del Colegio.

Para poder llevar a cabo esta propuesta ingresaron tres profesores al Magíster en Gestión y Liderazgo de la Universidad Católica, pues juntas podrían trabajar para la mejora de estos ámbitos.

El proyecto de intervención en la iniciación a la lectura fue asumido por la Coordinadora de dicho programa, quien trabajaba bajo el mando de la Jefe de Área. Es así como se llevó a cabo un Proyecto de grado que se implementó el 2017 de manera regular en el Departamento. Los resultados obtenidos a dos años de la aplicación y evaluación del Plan dan cuenta de un 95% del logro de la meta, teniendo un alza de 5 puntos porcentuales en relación a la medición de dos años a la fecha.

El trabajo con resultados y plan de acción referidos a este ámbito fue abordado por la Coordinadora PSU del Departamento. Ello permitió tomar medidas sobre cómo hacer cambio en los materiales, metodología de clases y equipo de trabajo.

En lo referido al Proyecto de Inducción, este surge a partir de un número importante de necesidades que la nueva Jefe del área fue detectando en el primer año de ejercicio y también durante el periodo de estudio del Magíster. Algunas de las necesidades y/o preocupaciones fueron:

- La cifra de rotación de profesores de castellano, reflejada en el siguiente cuadro.

Tabla 8: Indicador de rotación de profesores castellano²⁹

Año	Porcentaje de rotación
2014	33%
2015	28%
2016	17%
2017	5%

- La necesidad de contratar a nuevos integrantes al equipo sin repetir las cifras de rotación.
- Los problemas de ambiente de aprendizaje detectados en los profesores del Departamento que se podían anticipar en los profesores nuevos, para no alejar a los alumnos de un aprendizaje de calidad.
- Los bajos resultados obtenidos por el colegio en las pruebas nacionales (Simce y PSU).

A partir de ello se diseña el Plan de Inducción que cuidase del talento de quienes eran parte del equipo. A medida que se dictaban los distintos ramos del Magíster, se incorporaron estrategias y adaptaron una serie de instrumentos pensados para esta intervención.

La baja en la rotación de profesores fue el primer aliciente de indicaba que las acciones iban en la dirección correcta. Luego, a fines del año pasado, vino el llamado de la Directora para felicitar por los resultados obtenidos en las distintas evaluaciones, tanto nacionales como internacionales, además de ser invitados a presentar el plan de acción y los resultados en el Consejo Superior de la Institución (enero 2017- enero 2018). Por último, la petición de la Directora Académica para colaborar con el cumplimiento de la meta de

²⁹ Fuente: Jefe de Personal Colegio Los Leones

Inducción que establecía la Planificación estratégica, mostraba el interés del Colegio por aplicar este Proyecto.

Mientras Castellano lograba bajar la rotación de sus profesores, llegando al 5% el 2017, la institución cifraba en un 28% su recambio de profesores 2017³⁰, porcentaje similar al que tenía castellano antes de la implementación de este programa de acompañamiento.

Un estudio realizado por la compañía americana The New Teacher Project (TNT) señaló que “Cuando un buen proceso de inducción es realizado por los administrativos de la institución (en el caso de Estados Unidos en conjunto con el distrito) hay un 93% de retención y satisfacción en los docentes. Por lo cual es sumamente relevante que desde una primera instancia los docentes nuevos sean acogidos, tengan claridad de sus roles y sepan que serán un aporte en la institución.” (2013).

Con orgullo se puede decir que este Proyecto instaló una primera piedra, generando a nivel Colegio una evidente tendencia a institucionalizar la inducción. Con satisfacción mostraron un equipo cohesionado y comprometido, un alza en los resultados y lo que es más importante, al estar todos enfocados en cómo aprenden sus alumnos, levantaron nuevos proyectos como son:

- Plan de comprensión de lectura en todos los niveles.
- Hora de círculo literario con cuadernillo personalizado de acuerdo a las obras leídas en cada nivel.
- Acuerdos y lineamientos para todas las áreas de la asignatura.
- Trabajo con centros en 1° y 2° básico.
- Proyecto de PSU.
- Acuerdos en evaluación en cuanto a variedad y frecuencia.
- Incorporación de rutinas a nuestras clases.
- Trabajo con murales por unidad en cada sala, etc
- Perfeccionamiento de los eventos propios de la asignatura: Viernes culturales, Día del Libro, Recital de lírica, entre otros.
- Ticket de salida por hora de clases para constatar lo aprendido en ellas.

³⁰ Fuente: Jefe de Personal LL

a. LIMITACIONES:

Este Proyecto de intervención presentó algunas limitaciones para poder formalizarse e institucionalizarse, pues requiere de un ajuste al Convenio Colectivo para poder agregar formalmente la hora de reunión Tutor- Profesor nuevo. También requiere de una modificación en la carga horaria de los profesores tutores a quienes debe agregarse en un contrato una hora extra para este acompañamiento, lo que también implica modificación del contrato.

En cuanto a la fase de Formación de ambiente de aprendizaje también se requiere ingresar a los contratos y horarios las horas de trabajo en clases y la hora de reunión para dar feedback.

Internamente el contar con dos horas a la semana para realizar talleres, llegar a acuerdos, formarse internamente, era un gran insumo para el equipo de profesores de castellano. Lamentablemente el 2017 muchas de esas horas fueron ocupadas por el Departamento de Orientación para la formación socioemocional, como también por los Coordinadores de Programa para trabajar con los profesores de todas las asignaturas.

b. PROYECCIONES

Este proyecto de intervención implementado en el Área de Castellano, es un insumo probado para que se extienda a las otras asignaturas del Colegio y con ello cumpla con lo explicitado en la nueva Planificación estratégica (ver anexo 2.1).

Al haber utilizado instrumentos existentes en el Colegio y creado otros a la medida de las necesidades internas, es fácilmente trasladable a otras asignaturas.

Al ir implementando el proyecto surgieron una serie de nuevas ideas como se enumeraron en la página anterior, lo que permitió crecer como equipo de trabajo y mejorar los resultados.

Este proyecto puso el foco en el alumno, tratando de controlar los distractores que invaden el trabajo diario. Ello permite que a futuro que las discusiones internas sean sobre lo que hacen los alumnos y cómo se trabaja creativamente para que den lo mejor de ellos.

Pensando más allá de Los Leones, este Proyecto de Intervención puede ser un buen punto de partida para cualquier institución escolar, pues abarca los tres ejes del quehacer educativo.

Cuando un Jefe de Área debe dedicar sus esfuerzos y recursos a controlar y apagar los incendios propios de la gestión de un grupo, pierde un valioso tiempo que podría dedicar a mejorar las prácticas de los profesores a su cargo, para que sean todos los alumnos los que aprendan. Ello queda en evidencia cuando en sus visitas a colegios, Bambrick- Santoyo se refiere a una exitosa directora: “Su éxito se debe a las decisiones que ha tomado en relación con el uso de su tiempo: qué hace, cómo lo hace y cuándo lo hace”³¹

De este modo, no habrá tiempo para mirar el aprendizaje si el profesor no puede dedicarse a enseñar, debiendo ocupar su energía en controlar la conducta y entender la cultura del colegio donde inicia su trabajo. Allí es donde radica la importancia de un Proyecto de Inducción que cuide el talento y optimice el aprendizaje.

³¹ Bambrick Santoyo en *Palancas del Liderazgo* p.2

XI- BIBLIOGRAFÍA

1. Abarca, N., (2010). *El líder como coach*. Aguilar Chilena Ediciones S.A. Santiago de Chile.
2. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), *Elaboración Plan de mejoras y herramientas de trabajo*. España.
3. Alle, M., (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Barcelona, España: Ed. Granica.
4. Ancona, D., Malone, T., Orlikowsky, W., Senge, P. (2007). *Elogio del líder incompleto*. Harvard Business Review América Latina.
5. Anderson, S. (2010) *Psicoperspectivas, individuo y sociedad*, Vol.9, 2. Educational Leadership: Keys for a better school University of Toronto, Canadá.
6. Bachillerato internacional (2016). *Guías de programas*.
7. Bambrick-Santoyo, P. (2012). *Leverage leadership*. John Wiley & Sons, Inc. EEUU.
8. Bambrick-Santoyo, P. (2017). *Camino a la excelencia*. Aptus Chile. Santiago de Chile.
9. Bambrick-Santoyo, P. (2017). *Las palancas del liderazgo escolar*. Aptus Chile. Santiago de Chile.
10. Bambtick- Santoyo, P. y otros (2018). *Buenos hábitos, grandes lectores*.
11. Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Preal, Santiago de Chile.
12. California County Superintendents (2016). *Best Practices in Teacher and Administrator Induction Programs*, California, EEUU.
13. Cerrando Brechas: *Informe Staff 2016*. Santiago de Chile. Aptus Chile. Santiago de Chile.
14. Condemarín, E., otros. (2009). *Con amor se enseña mejor*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile.
15. Danielson, Charlotte. (2013). *The framework*. The Danielson Group. Estados Unidos. Recuperado de <http://danielsongroup.org/framework/>

16. Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. y Kington, A. (2009). *The impact of school leadership: Final Report*. Departament for Children, Schools and Families: University of Nottingham.
17. Elmore, R., (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de educación de Fundación Chile, Santiago de Chile.
18. Fundación Educacional Santiago College, (2015). *Manual de convivencia, evaluación, promoción y políticas académicas*.
19. Fundación Educacional Santiago College, (2016). *Proyecto educativo institucional*.
20. Goleman, D.; et al. (2010). *El líder resonante crea más*, De Bolsillo Clave
21. Gómez, P., (2014). *Reclutamiento y selección*. Catedra Dirección de Personas I, noviembre, Chile.
22. Hatie, J, y Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback en* <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/003465430298487>
23. Hopkins, D. (2009). *Mi Escuela Una Gran Escuela*. Santiago de Chile: LOM.
24. Ingersoll, R., and M. Strong. (2011). *The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the Research*. University of Pennsylvania, Scholarly Commons.
25. Ingersoll, R., (2012). *Beginning Teacher Induction: What the Data Tell Us*, University of Pennsylvania, Scholarly Commons.
26. Kotter, J. y Schlesinger, L. (2008). *La elección de estrategias para el cambio*. Harvard Business Review, Julio, pp. 1-9. Rescatado el 06 de mayo de 2012, desde <http://antoniobechara.files.wordpress.com/2010/08/laelecciondeestrategiasparaelcambio.pdf>
27. Leithwood, K, (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
28. Leithwood, K, (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
29. Lemov, D., (2010)., *Enseña como un campeón*. Editorial Limusa, S.A. México.
30. Majluf, N., Hurtado, N., (2010). *Hacia una mejor Gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación*. Andros impresores. Santiago de Chile.

31. McKinsey & Company (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos
http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2008/07/post_94.html.
32. Portner, H. Editor. (2005). *Teacher Mentoring and Induction: The state of de art and beyond*. Thousand Oaks, CA, US: Corwin Press.
33. Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Facultad de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
34. Robbins, S., Judge, T. (2012) *Essentials of Organizational Behaviour*, New Jersey, USA: Pearson
35. Rodríguez, D., (2001). *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
36. Rodríguez, G. (2015). *Bachillerato internacional*. Organización del Bachillerato Internacional. Quito, Ecuador.
37. Schein, E., (1990). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
38. Strong, M., (2009). *Effective teacher induction and mentoring*. Teachers College Press, Columbia University.
39. Valdés, H., (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. Organización de Estados Iberoamericanos. Ciudad de México, México.
40. Vergara Venegas, S., (2015). *Construir Inteligencia Colectiva En La Organización*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
41. Villani, S., (2009). *Comprehensive Mentoring Programs for new teachers*. USA: Corwin.
42. Volante, P., (2014) *Prácticas del desarrollo profesional aplicadas a profesores*. Clase módulo Dirección de personas I. Universidad de los Andes, Santiago, Chile.
43. Volante, P y Nussbaum, M. (2002) *Cuatro principios de la acción en gestión educacional*, en Revista de ingeniería de sistemas, volume XVI.

Referencias de internet:

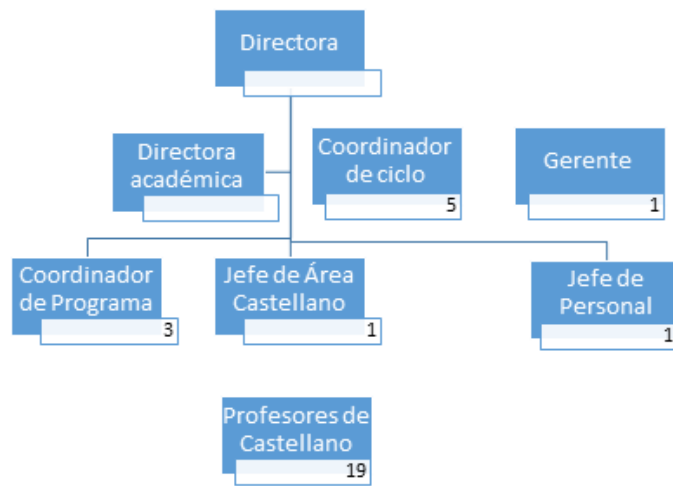
44. www.agenciadelocalidad.cl:
 - a. http://ciclosdeaprendizaje.agenciaeducacion.cl/?dt_courses=ciclo-evaluaciones-progresivas-2

b. WWW.SIMCE.CL

45. <http://www.aim-rosario.org.ar/novedades-aim/el-rol-de-los-mandos-medios-en-la-estrategia-de-la-empresa/>
46. http://www.ciae.uchile.cl/index.php?page=view_noticias&id=460&langSite=es
47. <https://www.coursera.org/learn/liderazgo-educativo/lecture/0PQh8/caso-de-buenas-practicas-locales-en-liderazgo-instruccional>
48. <https://www.edgehill.ac.uk/leadershipacademy/leadership-programmes/npqml/>
49. <http://www.educationalleaders.govt.nz/Middle-and-senior-leaders>
50. <http://www.gla.ac.uk/postgraduate/taught/middleleadershipandmanagementinschools/>
51. <https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-middle-leadership-npqml>
52. <http://www.teachingleaders.org.uk/who-we-are/mission-and-values/why-middle-leadership/>
53. <https://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2013/jul/02/middle-leaders-driving-change-school>
54. <http://www.sec-ed.co.uk/best-practice/three-keys-to-middle-leadership>
55. <https://translate.google.cl/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.gtcs.org.uk/web/files/the-standards/standards-for-leadership-and-management-1212.pdf&prev=search>
56. http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=gse_pubs
57. <https://ried.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/file/archivo/volumen17-2/retroalimentacion-formativa.pdf>

XII-. ANEXOS

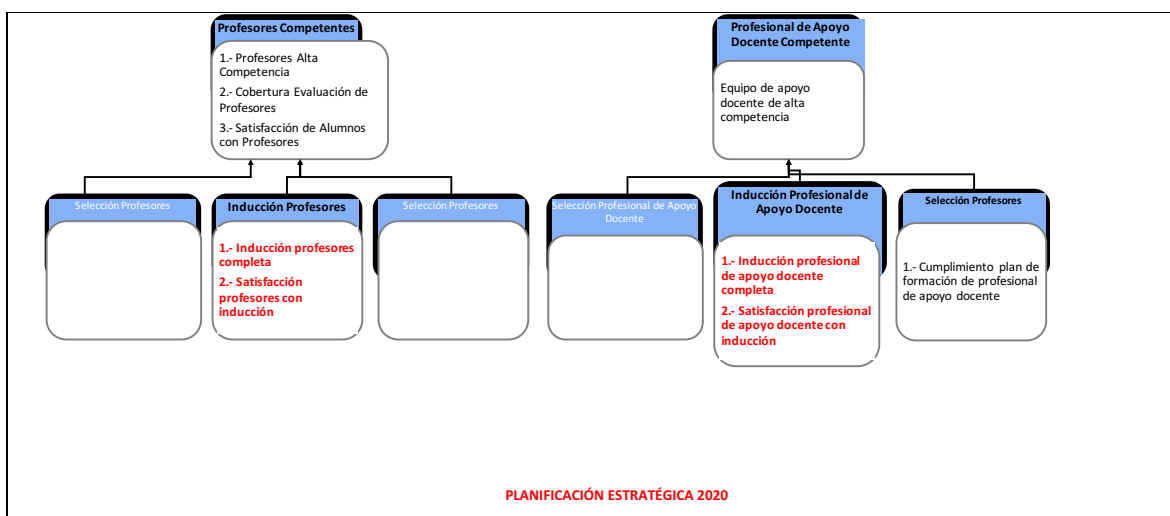
Anexo 1: Organigrama



Anexo 2: Planificación estratégica (Área académica)



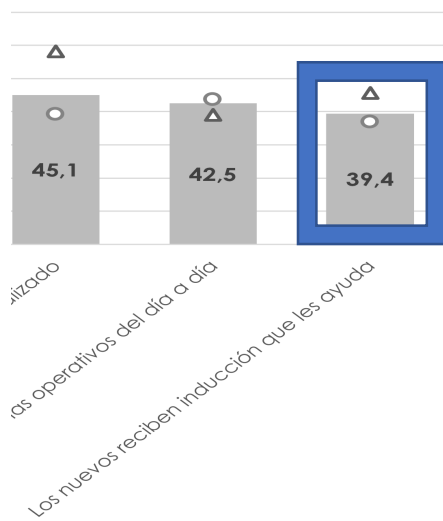
2.1.



Anexo 3

Encuesta al Staff referido al aspecto inducción.

Realizada por empresa externa y socializada al cuerpo docente el 2016.



Anexo 4:

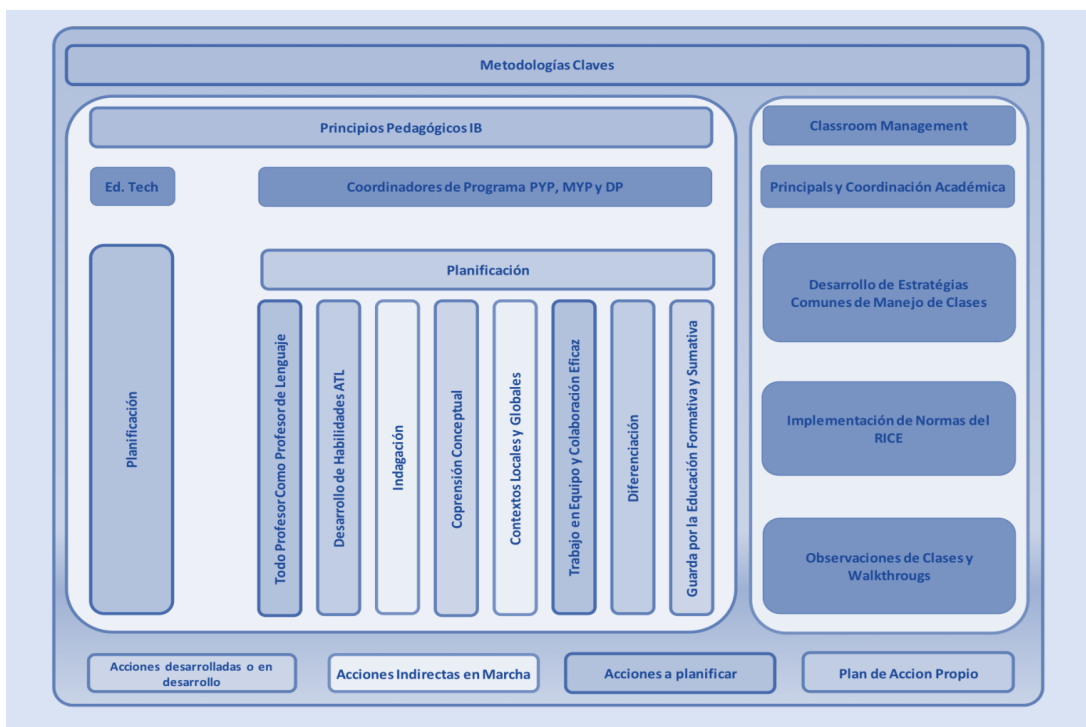
PERFIL DE CARGO JEFE DE ÁREA

Objetivo de la Función

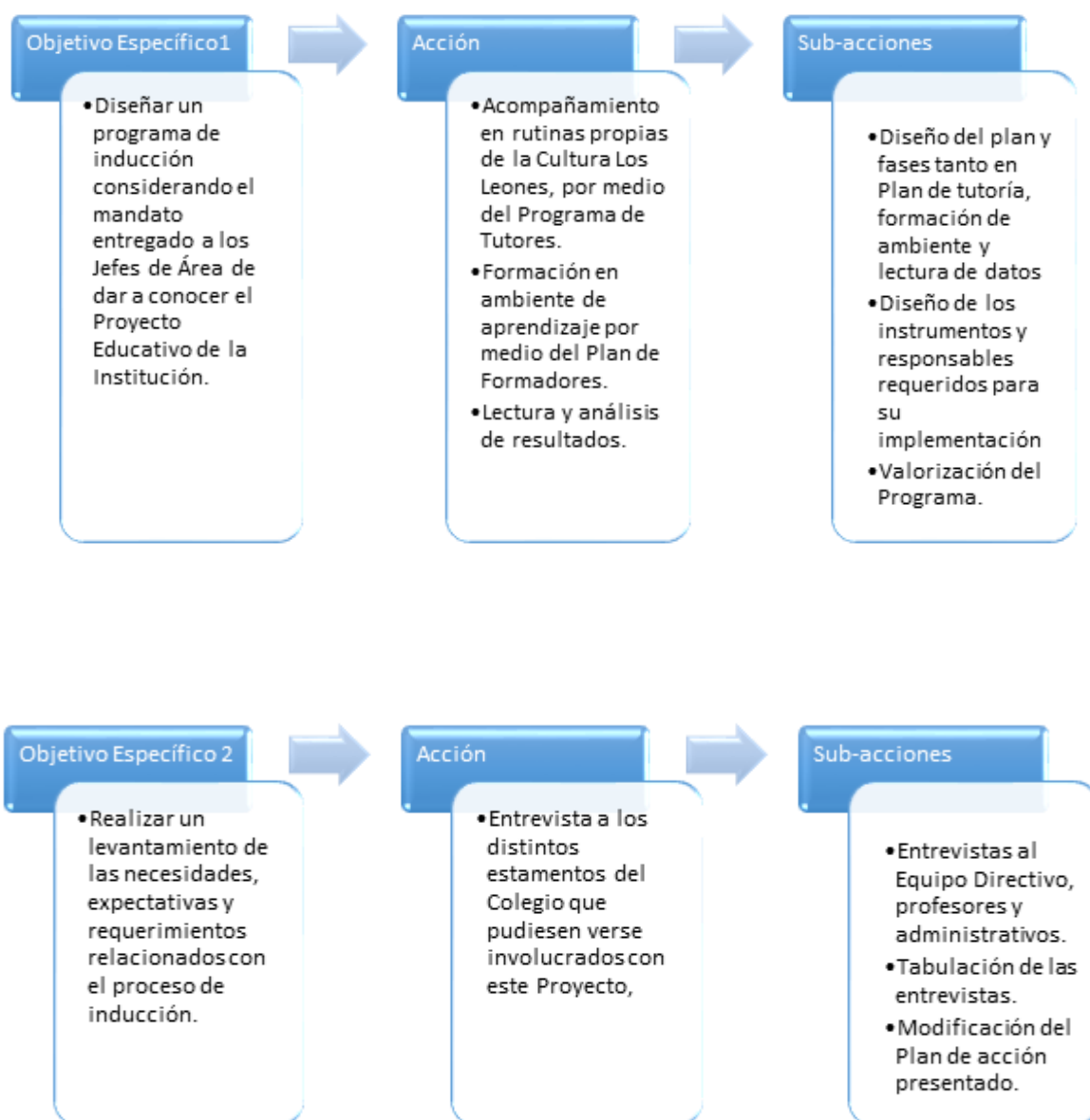
“Es responsabilidad del Jefe de Área **velar por el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos de las asignaturas de su área, incluyendo la implementación de los programas de estudios nacionales e internacionales.** Esto requiere gestión y seguimiento en la planificación, metodología didáctica y evaluaciones correspondientes. Además, debe ser un **modelo para los profesores de su área respecto de las expectativas del colegio en cuanto a perfeccionamiento, prácticas de enseñanza y cumplimiento de normas.**

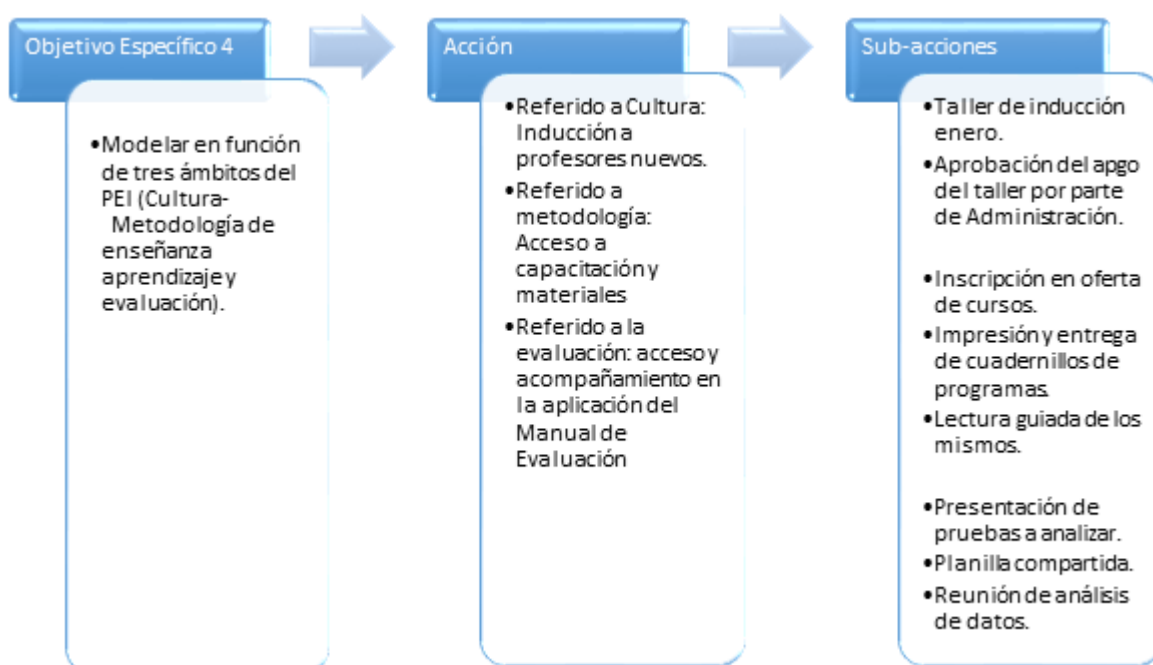
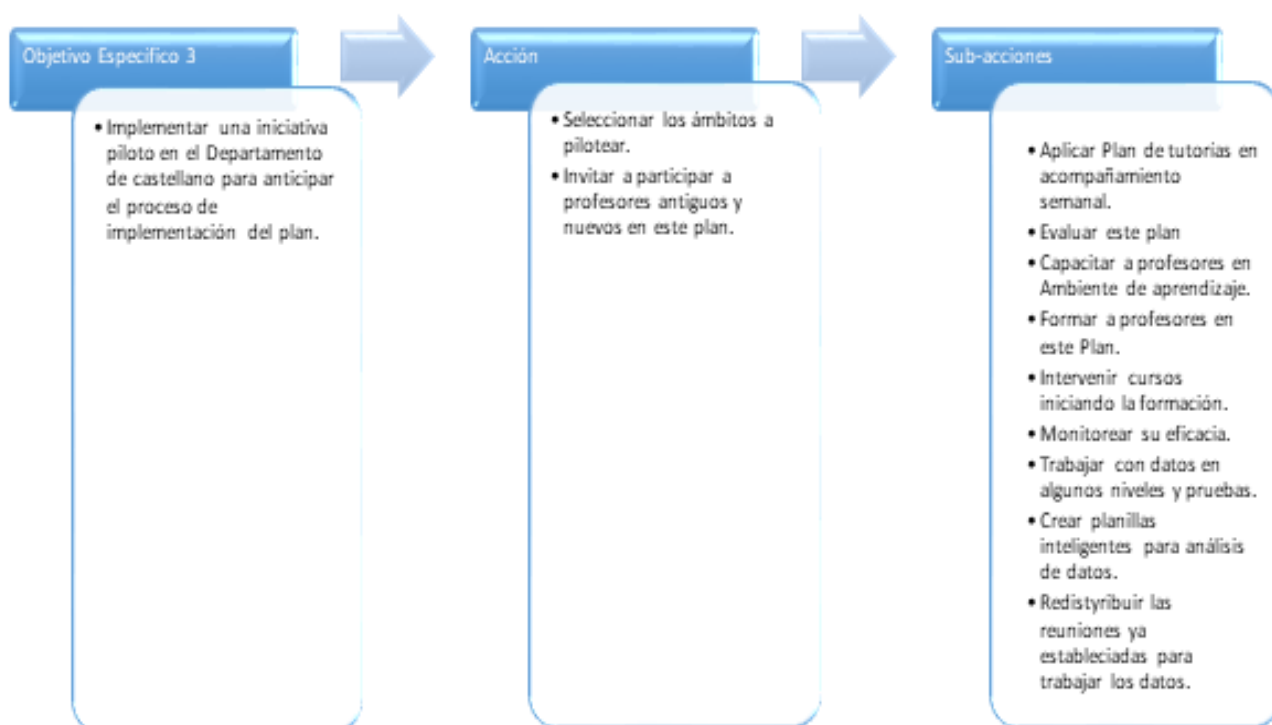
El jefe de área se preocupa de **difundir el proyecto educativo** y asegura la generación de actividades para el **cumplimiento de la misión del LL en su área**” .

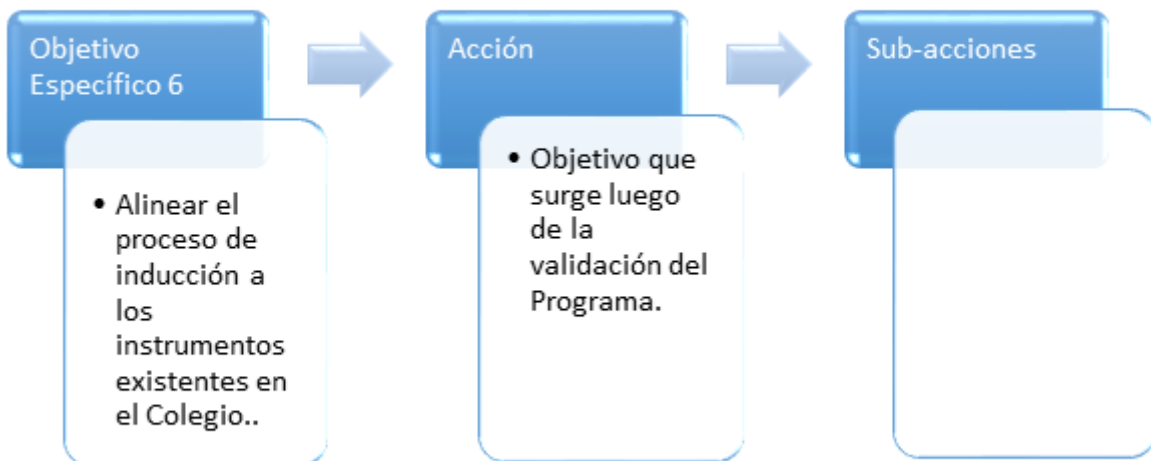
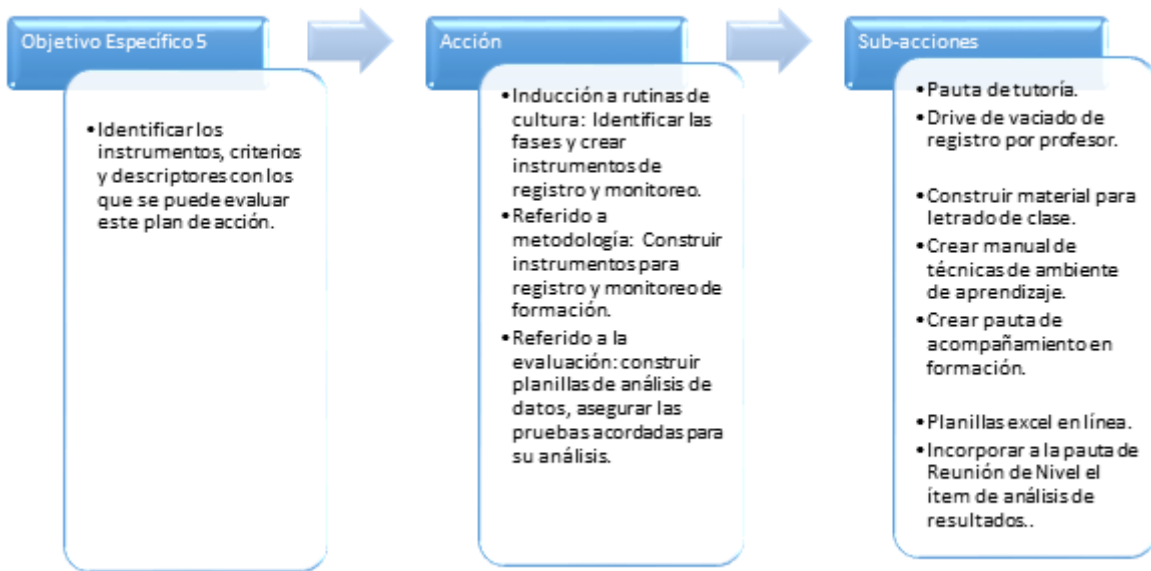
Anexo 5: Metodologías propias



Anexo 6: Esquema de pilotaje Proyecto de Inducción de Profesores







Anexo 7: Matrices

Plan de tutorías

Material semana de inducción

1

2

3

4

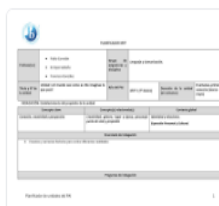
Click to add speaker notes

Files

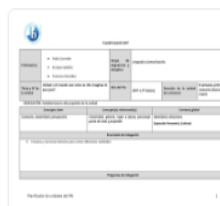
Last modified by me ↓



INDUCCIÓN 2016...



PLANIFICADOR I...



PLANIFICADOR I...



PLANIFICADOR I...



PYP.pptx



Files

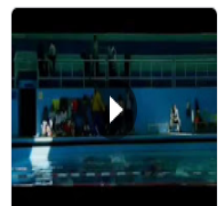
Last modified by me ↓



motivación03.w...



motivacion02.w...



motivacion01.w...

Anexo 8

Matriz de reunión de tutoría

NIVEL	UNIDAD	EVALUACIONES
FECHA	ASISTENTES	
LA SEMANA QUE PASÓ:		
PRÁCTICAS EXITOSAS		
DIFICULTADES		
EVALUACIONES (formativas y/o sumativas)		
LA SEMANA QUE VIENE		
ACUERDOS Y OTROS		

Anexo 9

Matriz de observación de clases

Observador			
Profesor			
Observ. No.		Area / School	
Fecha		Hora	
Duración	45 min	60 min	90 min
Asignatura		Nivel	
Unidad			
Etapas Proc. Apren	Inicio	Desarrollo	Cierra
Metodologías observadas			
Uso del Inglés	No Aplica	Sólo ocasional	Casi siempre
Profesor			
Alumnos			
OBSERVACIONES			

Dominio B: Creación ambiente propicio aprendizaje		
B1 Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto		
Descriptor	Si / Todavía no	Comentario
B1.2 Incorpora y favorece intencionadamente la integración de las preguntas, aportes y/o experiencias de todos los alumnos.		
B1.4 Promueve un ambiente de respeto en la clase.		
B2 Crea un ambiente de altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos los alumnos		
Descriptor	Si / Todavía no	Comentario
B2.1 Las situaciones de aprendizaje desafían a todos los alumnos.		
B2.3 Promueve la autonomía de los alumnos.		
B2.4 Promueve en sus alumnos el interés y autoexigencia respecto de su aprendizaje.		
B3 Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en clases		

Comentarios y Acuerdos	Fecha Retroalimentación	
Plan de Acción	Fecha Próxima Obs.	
Firma		
Firma Evaluador		
Fecha:	/	/

Anexo 10

PAUTA DE FEEDBACK OBSERVACIÓN DE CLASES

PAUTA FEEDBACK OBSERVACIÓN DE CLASES 2017.
Nombre del profesor: Fecha Obs: Fecha Dev:
Asignatura: Observador Curso:
De la clase observada destaca
Acerca de:
Ambiente de aprendizaje
Preguntas de verificación
Participación de los alumnos
Desafíos anteriores
Nuevos desafíos (aspectos a mejorar)
FIRMA DEL PROFESOR FIRMA DEL OBSERVADOR

Anexo 11

PAUTA DE SEGUIMIENTO DE RUTINAS Y DESAFÍOS

DEPARTAMENTO DE CASTELLANO

NOMBRE DEL PROFESOR:

RUTINAS	EN LA SALA DE CLASES (pauta de observación)
• Puntualidad al llegar al Colegio • Puntualidad para tomar el curso • Buen uso del tiempo en clases • Planificadores al día • Preparación de cada clase • Entrega puntual de evaluaciones • Uso diario de Alexia • Notas puestas en alexia con puntualidad x • Elaboración de murales • Participación en actividades del Dpto • Participación en actividades del • Hacer vida el PEI del • Cumplimiento de nuestro Manual de C • Orden de materiales • Apoyo con el orden del Dpto x • Control de devolución de libros • Análisis de resultados y entrega de sugerencias al J.Área • Resultados que se tabulan informados a tiempo • Calificaciones validadas con el J.Área • Moderación de cada prueba • Informa de dificultades y/o no cumplimiento de alumnos • Controla el 100% de lectura de los als. • Revisa las tareas • Corrige con rigor cada Control de CL • Realiza los círculos literarios • Utiliza las preguntas esenciales durante el desarrollo de la unidad • Trabaja con los alumnos los criterios de evaluación propios de cada programa	❖ Observar clases en que se aplique con éxito la metodología IB para verla en la práctica. ❖ Seguir trabajando para modificar la estructura de la clase frontal, centrada en el profesor. ❖ Mediar para que los alumnos puedan dar respuestas y solo intervenir para mediar, concluir, recalcar. ❖ Utilizar la técnica de llamado en frío. Sobre todo en PSU ❖ Cumplir con las rutinas SC: uso de celular, respeto de turnos, posición de aprendizaje. ❖ Planificar cada una de las clases PSU y revisar con el equipo el material con una semana de anticipación o más según el horario. ❖ Enfocarse en los dominios c2 y 6 de la pauta de observación ❖ Iniciar puntualmente la clase.
DESAFÍOS DEL JEFE DE ÁREA	DESAFÍOS PUESTOS POR LOS ALUMNOS
✓ Procurar organizar sus tiempos para participar en las capacitaciones propuestas por el Colegio. ✓ Participar constructivamente en las reuniones de Dpto. ✓ Usar los canales establecidos por el colegio para dar a conocer sus inquietudes y preguntar dudas, evitando comentarios y cuidando las formas.	

Anexo 12

Cuadro de seguimiento de responsabilidades del profesor

NOMBRE PROFESOR	curso	entrega en plazo	observaciones
Planilla análisis			
Traspaso de cursos			
Elaboración plan anual			
Calendario de evaluaciones			
Lista plan lector			
Justificación lecturas escogidas			
Edición cuadernillo de comprensión			
Revisión de cuadernillo círculo literario			
Elaboración planificador 1			
Elaboración planificador 2			
Elaboración planificador 3			
Elaboración planificador 4			
Responsabilidades administrativas			
Puntualidad			
Asistencia			
Evaluaciones: Elaboración, plazos, moderación			
Uso de Managebac			
Uso de Alexia			
Elaboración de murales			
Archivo de copias			
Orden de material sobrante			
Cumplimiento de acuerdos con marco teórico en literatura			
Cumplimiento de acuerdos con marco teórico en producción			
Cumplimiento de acuerdos en manejo del idioma			
Incorporación de acuerdos a plan anual y planificadores			
Elaboración del tríptico			

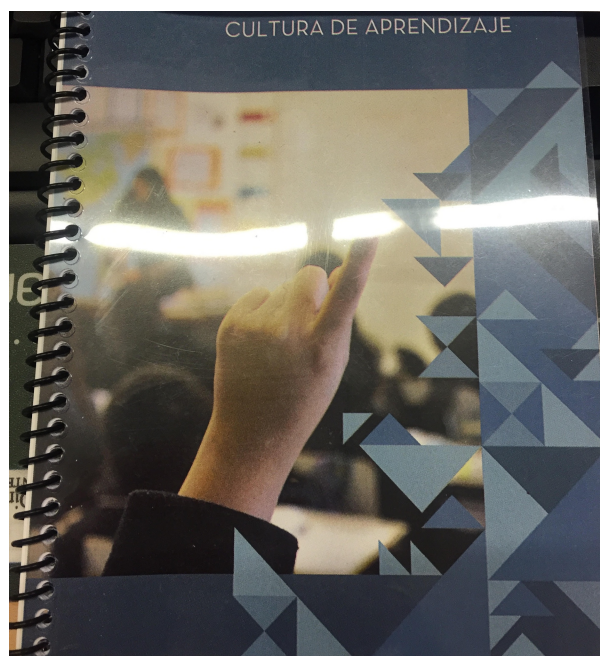
Anexo 13

Matrices para ambiente de aprendizaje

PAUTA DE ACOMPAÑAMIENTO AMBIENTE DE APRENDIZAJE				
Profesor acompañado:				
PROFESOR observador	FECHA	CURSO	MODULO	REUNIÓN DE FEEDBACK
Tipo de intervención	Observación	Modelado	Verificación de adquisición	
TÉCNICA	¿Qué hacer? (instrucciones) 100% (todos en la tarea) Hábitos de discusión (frases claves- turnos- involucramiento) <u>Estíralo</u> (aprovecha la pregunta)	— — — —	Llamada directa Señales (sin invasión) Encuadre positivo Llamada directa (preg.-pausa-nombre) ¿Qué hacer? 100% Hábitos de discusión	— — — — — —
Las técnicas marcadas con (X) son las a trabajar. Las técnicas marcadas con (G) son las logradas por el profesor.				
En la intervención (observación y aspectos a destacar)				
Acuerdos o acciones (Recomendaciones realizadas en reunión)				
-				
Técnicas de ambiente de aprendizaje (Aspectos técnicos a trabajar)				
-				

Anexo 14

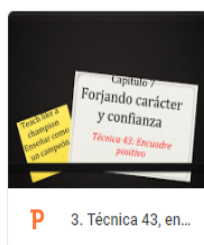
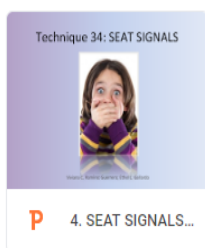
CUADERNILLO RESUMEN DE TÉCNICAS A TRABAJAR EN FORMACIÓN DE AMBIENTE DE APRENDIZAJE



POWER POINT Y VIDEOS DE ACOMPAÑAMIENTO EN FORMACIÓN DE AMBIENTE DE APRENDIZAJE

My Drive > 2017 > FORMACIÓN, TEACH LIKE A CHAMPION

Files



video, SEÑALES.wmv

Anexo 15

Análisis de resultados

TALLER DE ANÁLISIS DE DATOS

The screenshot shows a presentation slide titled "POLÍTICAS DE EVALUACIÓN". On the left, there is a sidebar menu with four items: 1. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN, 2. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN LA SECCIÓN DE RESULTADOS, 3. CRITERIOS QUE FAVOREZCAN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN, and 4. PROCEDIMIENTOS. The main slide area contains the title "POLÍTICAS DE EVALUACIÓN" and a large blue triangle graphic. Below the slide, there is a text box that says "Click to add speaker notes".

Anexo 16

MATRIZ PARA ANÁLISIS DE DATOS

2D	x 2016	CL2	CL5	CL1	CL3	CL4	CL6	CL7	CL8	CL9	CL10	PS	Prom. 2017	Promedio 2.sem	Concepto
	76	70	86	58	85	79	63	50	86	62	74	66	71	68	S
	95	94	100	96	96	90	92	90	100	77	96	97	94	95	MB
	81	88	86	71	81		63	46	80	100		72	77	67	S
	58	88	94	75	81	93	67	66	86	77	87	79	79	79	B
	76	94	89	88	100	86	73	94	100	92	91	97	90	89	MB
	90	88	81	79	92	90	96	97	86	92	91	97	90	92	MB
	81	96	67	88	92	93	83	74	93	92	91		86	79	B
	52	73	71	69	81	76	63	54	57	92	91		71	70	B
	43	94	88	83	85	83	94	88	88	85		100	85	93	MB
	86	88	81	88	92	86	88	94	93	92	91	90	89	89	MB
	81	94	94	92	96	100	83	100	100		91	97	93	93	MB
	52	97	86	71	81	86	67	56	86	100	70	53	75	66	S
	48	100	100	75	92	93	88	93	93	92	96	100	89	95	MB
	62	88	100	96	100	93	88	75	79	92	87	97	88	89	MB
	90	79		63	85	83	81	96	86	85	91	86	84	89	MB
	86	100	92	83	96	83	85	87	93	77	96	100	90	92	MB
	62	82	89	79	92	86	71	63	79	85	78	79	79	76	B

Anexo 17:

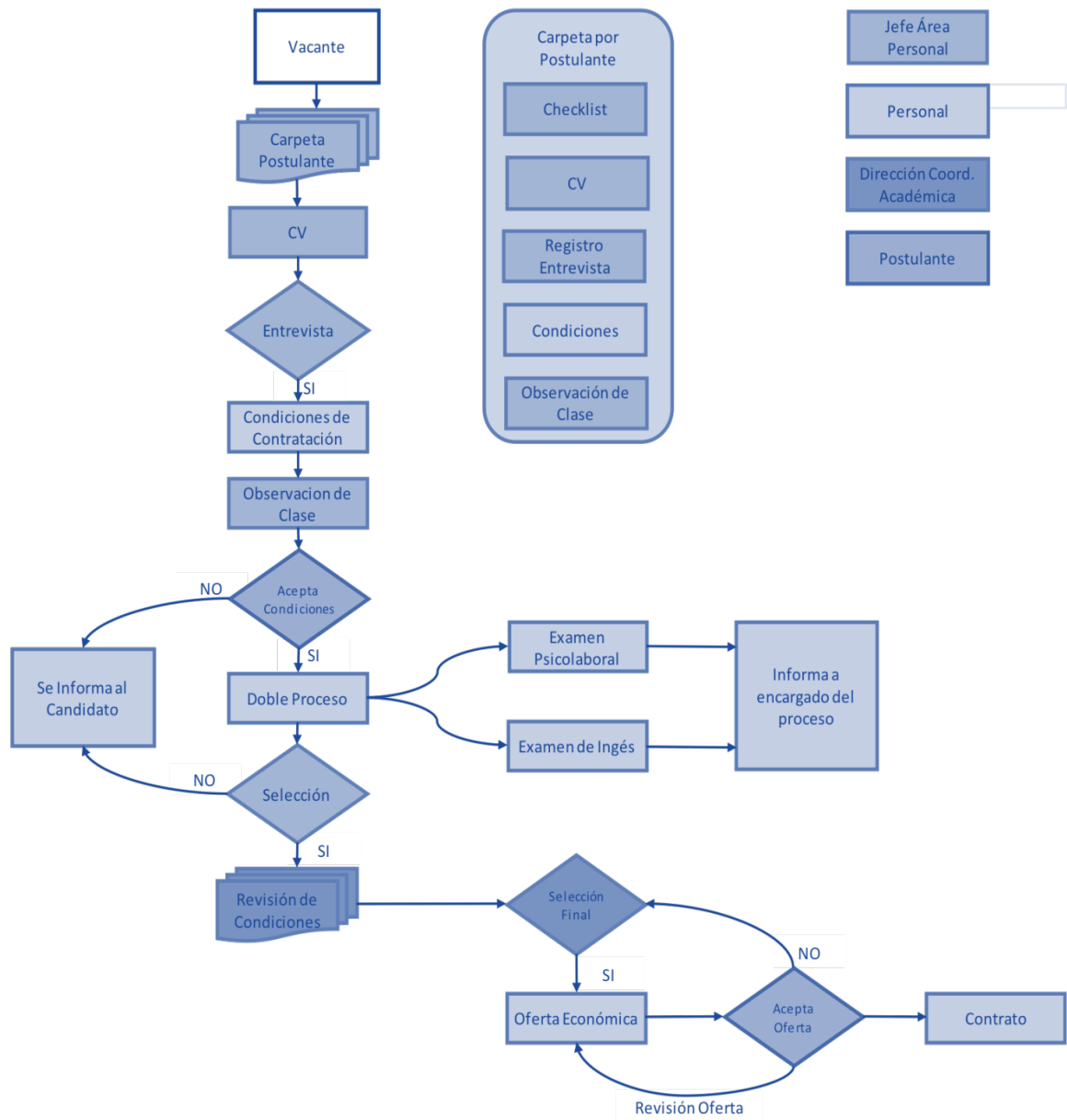
ENTREVISTAS

Persona		CAMBIOS A REALIZAR /INFORMACIÓN RELEVANTE PARA AGREGAR AL PROYECTO
Entrevistada	INFORMACIÓN OBTENIDA EN ENTREVISTAS	
Directoras	Directora 1:	✓ Reuniones mensuales para ir testeando aspectos de clima// Se sostienen reuniones con la directora académica una vez al mes
	- Este proyecto es la razón de la contratación.	✓ Trabajo directo con el PEI del Colegio.// Se remira el PEI y se alinea al proyecto a sus términos y a los establecido den la PPlanificación estratégica.
	- Se espera un cambio en la forma de trabajo del Área de Castellano.	✓ Remirar costos asociados a la ausencia de tres profesores una vez al mes.// se conversa con jefe de personal y se asocia a un cambio en la asignación de horas para el 2018.
	- Se esperan resultados cuantitativos en las evaluaciones externas.	✓ Evaluar de manera diferente, con mayor detalle a los profesores para que la toma de decisiones sea bien fundada.// En el Comité académico evaluamos y modificamos la pauta de observación de clases, decidiendo que sea parte del plan de acompañamiento docente.
	- Se espera un buen clima laboral.	✓ Evaluar formativamente en junio a los profesores, a partir de los desafíos de evaluación 2016 para el 2017.//Se realiza matriz y se aplica
	- Preocupa que para la elaboración de este proyecto. Se haya involucrado a dos profesores más con la pérdida de horas de clases.	✓ Revisar la Carta Gantt para ver lo que se priorizará y lograr cumplir con el proyecto.// Se reducen las acciones y estudian las frecuencias, se socializan los tiempos con los profesores del equipo.
	- Ve que para la implementación habrá que tomar decisiones que tendrán costos personales.	
	Directora 2 :	
	- Considera que es un proyecto que da mucha autonomía al Jefe de Departamento.	
	- Le preocupan la cantidad de áreas que debe abarcar.	
	- Considera que es un proyecto replicable a otros Departamentos.	
	- Siente que es aplicable a escala a diferentes tipos de colegios.	
	- Por la intensidad de los cambios, ve que hay que considerar el factor cultura y clima.	

Coordinadora Académica:	Coordinadora Académica:	-
	- Considera que es un proyecto muy bien logrado que abarca todas las áreas.	✓ incorporar en el Proyecto el Perfil del Jefe de Área que está en proceso de rediseño, considerando aquellos ámbitos o descriptores que no abarca el proyecto.
	- Considera que hay una buena evaluación de cada aspecto a lograr y los tiempos.	-
	- Le parece creativo que haya dividido el proyecto en tres personas para hacerlo posible.	✓ incorporar en el Proyecto el Lenguaje SC de las Metodologías Claves y en la inducción asegurar que tanto profesores antiguos como nuevos los tienen adquiridos, elaborando también una forma de seguimiento.
	- Cree que será un gran aporte al colegio y que va en la línea de la planificación estratégica.	
	- Sugiere alinearlos con las áreas donde trabajo en Planificación estratégica (Perfil de cargo del Jefe de Área- Metodologías claves).	

Sostenedor 1: Sostenedor – Gerente – encargada de personal	Sostenedor 1:	-
	- Le parece un muy buen proyecto.	✓ Remirar con el encargado de chequear presupuesto, que este abarque todas las necesidades del Proyecto.// Se cuantifica y estudia factibilidad.
	- Para colegios subvencionados habría que hacer ajustes por el perfil de las jefaturas por recursos escasos.	
	- Lo ve replicable con ajustes, dependiendo de los aspectos propios de cada asignatura.	-
	Gerente 1:	✓ Remirar el horario de la nueva contratación y junto con coordinación académica ver los ajustes necesarios.
	- Le parece un buen proyecto, siempre y cuando no se escape del presupuesto.	
	- Debo considerar que lo que ahorre en un área no se puede utilizar en otra ni traspasar al año siguiente.	
	-	
	Encargada de personal:	
	- Pide que la implementación se siga rigiendo por los protocolos establecidos.	
	- Que el nuevo cargo de co profesora en 1° y 2° no exceda presupuesto que existía para psicopedagoga.	
		✓ Cometer a estudio la contratación de una nueva co profesora que se sumaría a la necesidad de inducción se decide redistribuir la carga horaria de los profesores del primer ciclo, no se contratará este co profesor sino que será asumido internamente, lo que irá asociado a una mejora en el clima, pues baja la carga de los profesores de Primer Ciclo.

Anexo 18:
Proceso de reclutamiento



Anexo 19

Evaluación proceso de inducción

NOMBRE DEL PROFESOR:
AÑO DE INGRESO AL SANTIAGO COLLEGE:
MES DE INGRESO:
AÑOS DE EXPERIENCIA COMO PROFESOR:
Queridos profesores nuevos:
Este su primer año de ingreso al Colegio, desde el Departamento de Castellano recibió una inducción formal de algunos días en enero o julio/ una hora de acompañamiento semanal/ asignación de un tutor/ observación de clases/ acompañamientos en distintos momentos de la clase.
Estamos evaluando estas prácticas por lo que necesitamos conocer su opinión y experiencia en relación a esta práctica.
1. Si había trabajado antes, ¿Había tenido un proceso de inducción? Describa
2. . ¿En qué consistió el proceso de inducción que recibió en Los Leones? Detalle
3. ¿Cuándo y en qué momentos del año fue útil la información que recibió durante la inducción?
4. ¿Cuál de estas prácticas no eliminaría del proceso de inducción? Marque con una cruz
Carpeta de información
Recorrido por el Colegio
Presentación del equipo de trabajo
Entrega de carpeta con información
Presentación de PEI- RICE- Historia y organigrama
Presentación de las rutinas y acuerdos internos del Área
Asignación de tutor
Reunión semanal de acompañamiento
Acompañamiento a clases
5. ¿Cuál eliminaría? Fundamente
6. ¿En qué aportó el proceso de inducción al aprendizaje de los alumnos? Detalle
6. ¿Qué tan importante fue el feedback que recibió ? Detalle
7. ¿Qué sugerencias entregaría para mejorar este proceso?

Anexo 20

FORMATO ENCUESTA TUTOR

NOMBRE DEL PROFESOR:
Profesor al que apoyó:
Años de antigüedad en el Colegio:
Querido profesor:
Durante este año le tocó tutorear en rutinas a un profesor nuevo. Este trabajo de acompañamiento en rutinas y su opinión nos permitirá evaluar y mejorar esta práctica.
Le pedimos que conteste las siguientes preguntas:
1-. ¿ Qué entiende por proceso de tutoría?
2-. ¿Qué preparación tuvo para ello?
3-. ¿ Cuáles fueron las principales ayudas que requirió el profesor que acompañó?
4-. ¿Cuáles fueron los aportes de este acompañamiento? Detalle
5-. ¿Cuáles las dificultades? Detalle
¡Muchas gracias!

Anexo 21

Entrevista evaluación post acompañamiento en Formación

NOMBRE DEL PROFESOR:
Profesor que lo apoyó:
Años de antigüedad en el Colegio:
Curso en el que recibió el apoyo:
Querido profesor: Durante este año recibió el acompañamiento de un profesor que tres veces a la semana entró a su curso para observar, modelar y apoyar las prácticas de ambiente de aprendizaje. Le pedimos que responda las siguientes preguntas que ayudarán a mejorar esta práctica.
1. ¿Cuál fue la razón por la que recibió este acompañamiento?
2. ¿En qué consistía? Describa
3. ¿Qué técnicas de ambiente fueron las sugeridas para mejorar el clima de aula?
4. ¿Cuál de ellas le hizo sentido? Fundamente
5. ¿Cuáles cumplieron el objetivo? Enumere
6. ¿Cómo mejoró el clima de su clase a partir de estos meses de apoyo? Detalle.
7. ¿Qué tan importante fue el feedback?
8. ¿Qué sugerencias entregaría a los formadores?

Anexo 22

ENCUESTA A PROFESOR FORMADOR EN AMBIENTE DE APRENDIZAJE

NOMBRE DEL FORMADOR:
Profesor que apoyó:
Querido profesor: Durante este año le pedimos que apoyara a profesores en Técnicas de Ambiente de Aprendizaje, aprovechando la formación que usted tenía de esta práctica. Por favor, responda las siguientes preguntas que ayudarán a mejorar esta práctica.
1. ¿Cuál fue la razón por la que por la que el profesor necesitaba su apoyo? Detalle
2. ¿En qué consistía este apoyo? Describa
3. ¿Qué técnicas de ambiente fueron las que sugirió para mejorar el clima de aula?
4. ¿Qué tan efectiva fue esta práctica? Detalle
5. ¿Cómo mejoró el clima de la clase a partir de estos meses de apoyo? Detalle.
6. ¿Qué tan importante fue el feedback?
7. ¿Qué sugerencias entregaría a esta práctica?
¡Muchas gracias!

ANEXO 23

Encuesta para la mejora inducción lectura de datos

NOMBRE DEL PROFESOR:
Cursos en que realiza clases:
Años de antigüedad en el Colegio:
Querido profesor:
Estamos preparando el Plan de Inducción 2018 y nos interesa conocer su opinión acerca de la lectura y análisis de datos que trabajamos como piloto este año.
Les recordamos que trabajamos en las siguientes áreas y niveles con datos:
- 1° Lectura oral
- 2°,4°,6° y 8° Comprensión de lectura
- 1° a 5° prueba de nivel, semestral y final.
- 2° Evaluación progresiva.
1-. ¿Cuál fue el aporte que tuvo, para su práctica profesional, el trabajo con datos? Detalle
2-. ¿Cómo trabajaba hasta antes de la implementación del modelo? Describa
3-. ¿Qué ventajas tiene esta práctica? Detalle
4-. ¿Qué dificultades tuvo para usted? Sugiera mejoras.
5-. ¿Qué decisiones tomó a partir de esta práctica? Ejemplifique con un caso.
¡Muchas gracias!

Anexo 24

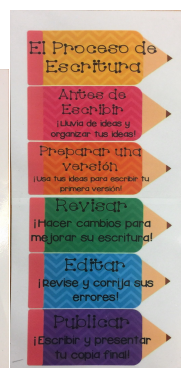
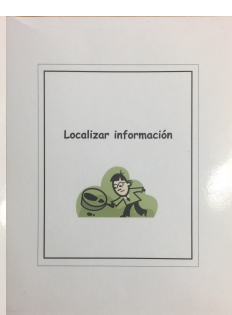
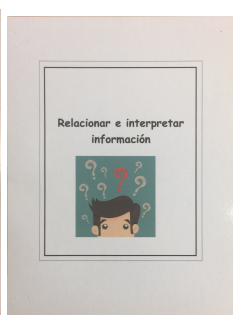
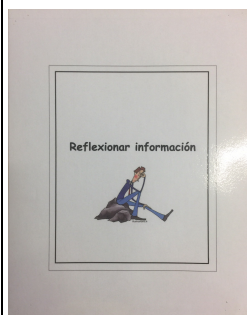
FORMATO ENCUESTA TUTOR

NOMBRE DEL PROFESOR:
Profesor al que apoyó:
Años de antigüedad en el Colegio:
Querido profesor:
Durante este año le tocó tutorear en rutinas a un profesor nuevo. Este trabajo de acompañamiento en rutinas y su opinión nos permitirá evaluar y mejorar esta práctica.
Le pedimos que conteste las siguientes preguntas:
1-. ¿ Qué entiende por proceso de tutoría?
2-. ¿Qué preparación tuvo para ello?
3-. ¿ Cuáles fueron las principales ayudas que requirió el profesor que acompañó?
4-. ¿Cuáles fueron los aportes de este acompañamiento? Detalle
5-. ¿Cuáles las dificultades? Detalle
¡Muchas gracias!

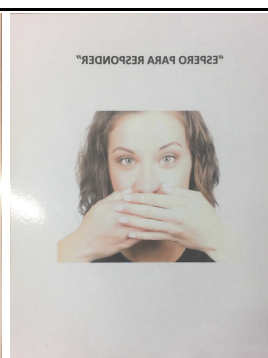
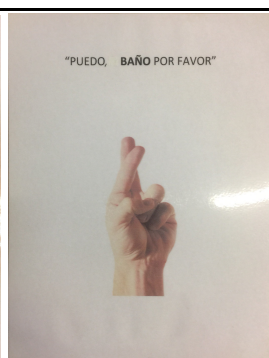
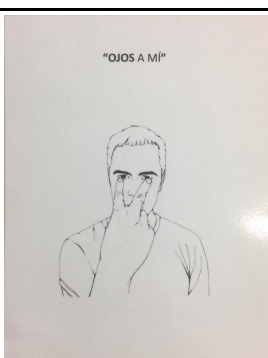
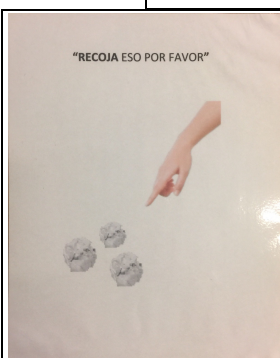
ANEXO 25

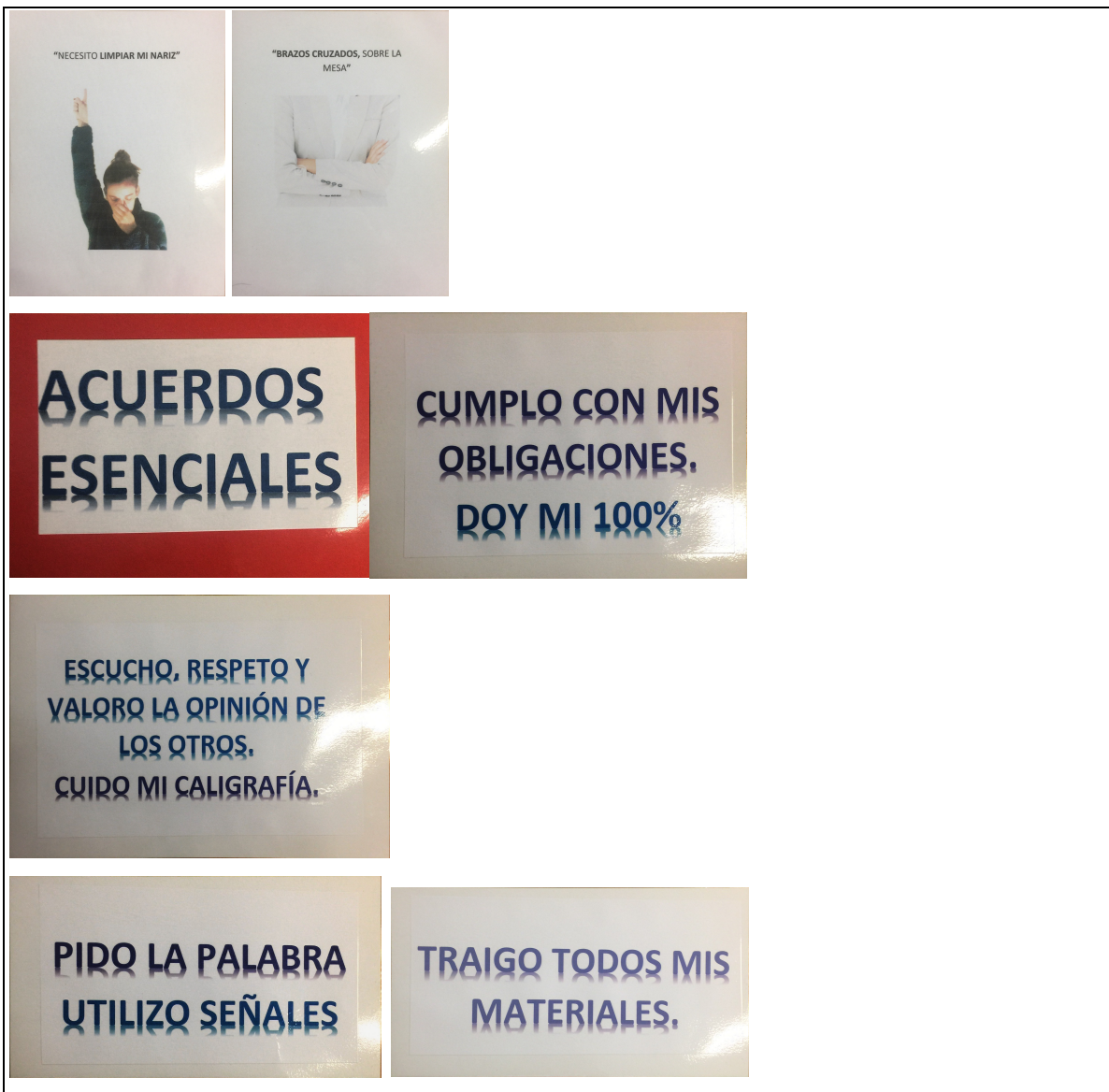
MATERIALES PARA LA SALA QUE APOYAN LAS RUTINAS PROPIAS

a. Aspectos metodológicos

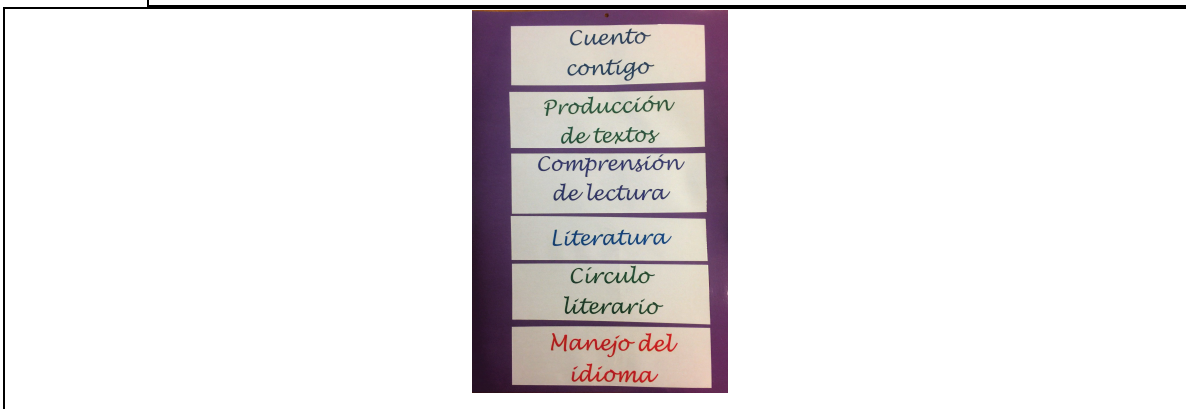


b. Ambiente de aprendizaje





c. áreas de trabajo



Anexo 26

TALLER DE ACTUALIZACIÓN DE CULTURA DE APRENDIZAJE



ANEXO 27

JORNADA DE TRABAJO CON EQUIPO DE CASTELLANO

