

# PROCESO de INDUCCIÓN a la CULTURA ESCOLAR

## DIMENSIÓN: DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

### NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

## INTRODUCCIÓN

Esta herramienta responde a la necesidad de contar con orientaciones para realizar una inducción a las personas que se van incorporando al grupo de trabajo, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a fin de facilitar su integración al establecimiento.

Una de las acciones clave para mejorar el clima laboral dentro de la institución es el apoyo a las personas que ingresan a esta (Kathleen Vail, 2005; Mena y Valdés, 2008; Bellei, Valenzuela, Vanni, Contreras, 2014). La invitación es a construir una cultura de inducción mediante un programa de acompañamiento, ejecutado por miembros de la misma institución quienes puedan orientar el trabajo de los nuevos docentes y asistentes de la educación. Estudios muestran una relación entre programas de inducción y la retención temprana de docentes (Smith y Ingersoll, 2004; Ingersoll, 2012). Al respecto, los programas de inducción más efectivos en reducir la tasa de abandono durante los primeros años de docencia son las tutorías con mentores de la misma área y las oportunidades de trabajo colaborativo con otros miembros del establecimiento (Ingersoll, 2012).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) resalta la importancia de contar con una cultura de inducción escolar en la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales**, específicamente en la práctica:

**Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección e inducción de docentes y asistentes de la educación.**

Se ofrece una herramienta que entrega orientaciones para que cada establecimiento desarrolle una cultura de inducción escolar pertinente a su propia realidad. El objetivo de esta herramienta es:

- Orientar la entrega de información en relación con la cultura escolar<sup>1</sup> a docentes y asistentes de la educación que se incorporan al establecimiento, plasmadas en el PEI y en las metas institucionales.

La herramienta consta de dos partes:

- I. Etapas de inducción a la cultura escolar: orientaciones para el proceso de inducción.
- II. Formulario de inducción a la cultura escolar: formulario de inducción a la cultura escolar para guiar el proceso de acuerdo con las consideraciones vistas en las orientaciones.

Esta herramienta se pone al servicio de los establecimientos para que sea utilizada en caso de que consideren que su uso pueda aportar al logro de los objetivos de mejora de la escuela, definidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

1. Entendemos en el presente documento que **cultura escolar** se refiere a las normas, valores, creencias y forma de hacer las cosas compartidas por una comunidad escolar, así como al sistema organizacional en relación con la toma de decisiones, formas de participación y roles oficiales de los actores educativos.

## I. ETAPAS DE INDUCCIÓN A LA CULTURA ESCOLAR

El proceso de inducción del equipo de trabajo tiene como finalidad que el nuevo integrante se sienta acogido en la institución, que disponga de las herramientas y conocimientos necesarios con respecto a la cultura y organización escolar, para desempeñarse eficientemente en las funciones que su rol demanda y contribuya al equipo de trabajo guiándose por el PEI, las metas institucionales y los otros instrumentos de gestión del mismo.

En los establecimientos educacionales, la inducción se realiza comúnmente a principios del año escolar, pero, al ser un proceso continuo, esta debiese extenderse durante todo el primer año. Es importante relevar la necesidad de seguir este mismo procedimiento con las personas que se incorporan en una fecha posterior al inicio del año escolar. También es recomendable realizar este proceso con las personas que cambian de rol dentro de la propia institución.

La inducción debe desarrollarse a lo largo del tiempo cuidando de transmitir toda la información necesaria en forma oportuna, pero sin agobiar a los nuevos integrantes.

Otro aspecto relevante de la inducción escolar es generar un espacio de confianza para que la nueva persona que se integra a la comunidad de trabajo pregunte las dudas que van surgiendo en el proceso.

El siguiente cuadro presenta siete fases sugeridas de inducción a la comunidad educativa. Quedará a criterio del director y/o miembro del equipo directivo la eliminación y/o ajuste de alguna de ellas si lo considera necesario, especialmente, en el caso de las personas que cambian de rol.

<b>1. INDUCCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<p><b>Objetivo:</b> Introducir a los docentes y asistentes de la educación en los aspectos administrativos contractuales del establecimiento, de modo que tengan claridad sobre su estado en la institución.</p> <p><b>Responsable:</b> Inspector general y/o Encargado de administración.</p>
<b>2. VISITA GUIADA POR EL ESTABLECIMIENTO</b>	<p><b>Objetivo:</b> Dar a conocer las distintas dependencias del establecimiento y el uso formal de los espacios.</p> <p><b>Responsable:</b> Inspector general y/o Encargado de administración.</p>
<b>3. JORNADA GENERAL DE BIENVENIDA</b>	<p><b>Objetivo:</b> Introducir a los nuevos docentes y asistentes en su primer acercamiento a la cultura escolar del establecimiento.</p> <p><b>Responsable:</b> director.</p>
<b>4. PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD</b>	<p><b>Objetivo:</b> Integrar y presentar a los nuevos docentes y asistentes a los distintos actores de la comunidad escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> director.</p>
<b>5. ASIGNACIÓN DE UN ACOMPAÑANTE</b>	<p><b>Objetivo:</b> Facilitar la inserción de los docentes y asistentes de la educación en su trabajo cotidiano.</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo directivo.</p>
<b>6. REUNIÓN CON EL DIRECTOR Y/O JEFE TÉCNICO</b>	<p><b>Objetivo:</b> Establecer formalmente compromisos, metas y aspectos que debiese considerar el plan de trabajo para el año escolar y su siguiente evaluación, tanto a los docentes como a los asistentes.</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo directivo.</p>
<b>7. REUNIONES DE SEGUIMIENTO</b>	<p><b>Objetivo:</b> Mantener reuniones sistemáticas del equipo directivo y del acompañante con los docentes y asistentes de la educación.</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo directivo y acompañante.</p>

1ER MES

1ER SEMESTRE

1ER AÑO

## 1. INDUCCIÓN ADMINISTRATIVA

En una entrevista con el inspector general y/o encargado de administración, se deben explicar los aspectos administrativos, contractuales, política de personas, etc., de modo que los nuevos docentes y asistentes de la educación tengan claridad sobre su situación en el establecimiento. Esto debe realizarse dentro de los primeros 15 días de su ingreso.

## 2 VISITA GUIADA POR EL ESTABLECIMIENTO

Es importante que los nuevos integrantes puedan conocer las distintas dependencias del establecimiento antes de iniciar sus labores. De esta forma se podrán sentir más cómodos y acogidos al conocer ya su funcionamiento.

Durante la visita guiada, ya sea por el director, un miembro del equipo directivo o un par se puede ir explicando el uso de los espacios como por ejemplo: funcionamiento del casino, disponibilidad de salas (computación y biblioteca), sistema de reserva, etc. En esa ocasión, también es conveniente indicar cuál será su espacio de trabajo.

## 3. JORNADA DE BIENVENIDA GENERAL

Se recomienda que el equipo directivo realice una jornada de bienvenida con todos los nuevos docentes y asistentes de la educación para un primer acercamiento a la cultura escolar. Esta jornada debiese estructurarse considerando los siguientes aspectos:

- a. Presentación de los integrantes del equipo directivo y sus funciones.
- b. Breve reseña de la historia del establecimiento.
- c. Explicación del PEI considerando la misión, visión y los valores del establecimiento.
- d. Exposición sobre los objetivos estratégicos principales incluidos en el PME del establecimiento.
- e. Entrega de una carpeta que incluya los siguientes elementos, con el fin de que los nuevos docentes y asistentes de la educación dispongan de ellos y puedan consultarlos cuando lo requieran:
  - PEI y PME.
  - Organigrama.
  - Listado del equipo de trabajo: nombres y direcciones de correo electrónico de directivos, docentes, asistentes y otros profesionales del establecimiento. Se sugiere entregar una lista actualizada de las personas que trabajan en el establecimiento, incluidas aquellas que acaban de incorporarse. Además, se sugiere incluir a los nuevos integrantes a los grupos correspondientes de divulgación de información, vía correo electrónico por parte del establecimiento.
  - Reglamentos: convivencia, evaluación y promoción, interno de orden, higiene y seguridad y otros que se consideren relevantes.
  - Calendario anual.
  - Información relevante respecto del Programa de Integración Escolar (PIE), si lo hay.
  - Plan de actividades curriculares de libre elección.
  - Plan de capacitaciones.
  - Calendario de reuniones.
  - Horario.
  - Agenda del profesor (cuando corresponda).

#### 4. PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD ESCOLAR

Con el objetivo de que los nuevos docentes y asistentes de la educación se integren a la comunidad escolar, se recomienda que el director les presente a los distintos actores que la componen: equipo directo de trabajo, representantes de las familias y Centro de estudiantes. De igual modo, a otras personas con quienes tendrá que interactuar diariamente: inspectores, secretaria, portero, encargado de biblioteca, auxiliares y otros. A su vez, se recomienda que en la primera asamblea del establecimiento, junto con presentar la cuenta anual, el director haga la respectiva presentación estos actores y las familias de la comunidad escolar.

#### 5. ASIGNACIÓN DE UN ACOMPAÑANTE DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Se recomienda que el equipo directivo asigne a los nuevos docentes y asistentes de la educación un acompañante que los oriente frente a dudas que se les puedan presentar para optimizar su inserción. Lo ideal es que el acompañante pertenezca a la misma área de quien acaba de ingresar al establecimiento, sea un docente con experiencia y años de trayectoria o un representante del equipo directivo. El rol debe contemplar reuniones periódicas con los docentes y asistentes de la educación en proceso de inducción. Se recomienda en forma quincenal los dos primeros meses y mensual durante el resto del año lectivo.

El acompañante debe ser empático, abierto, con capacidad de escucha y flexible. Debe estar atento a las dificultades de la persona asignada, de manera que le otorgue ayuda en forma oportuna.

Durante el primer día, se recomienda al director y/o miembro del equipo directivo presentar personalmente al acompañante y/o mentor certificado que cumpla ese rol en el caso de docentes principiantes (de acuerdo con la entrada en vigencia de la Ley de Sistema de Desarrollo Profesional Docente). Se espera establecer un canal de comunicación (correo electrónico, teléfono) entre acompañante y acompañado para facilitar su adaptación de la forma más eficiente posible. Su labor consistirá también en aclarar aspectos prácticos tales como:

- ¿A quién debo acudir cuando sucede... -problema- ?
- ¿A quién se le solicitan los recursos materiales?
- ¿Dónde se sacan las fotocopias? ¿Con cuánta antelación es necesario solicitarlas?
- ¿Cómo se usa el libro de clases?
- ¿A qué hora se pasa la lista en los cursos?

Es importante que el equipo directivo mantenga contacto con los acompañantes/mentores para identificar elementos comunes en las dificultades de los nuevos docentes y asistentes de la educación, que ameriten un apoyo específico o capacitación, y los puntos que puedan compartirse con la comunidad en general.

#### 6. REUNIÓN CON DIRECTOR Y/O JEFE TÉCNICO

Se sugiere realizar dentro de la primera semana una reunión en la cual se definan las expectativas que estén vinculadas a la labor pedagógica del respectivo docente o asistente de la educación.

En esta primera instancia se recomienda establecer formalmente compromisos, metas y aspectos que debiese considerar el plan de trabajo para el año escolar, los que serán evaluados de acuerdo con las condiciones y momentos explicitados en dicha reunión. Dado que el trabajo con el director o jefe técnico es un proceso continuo, también se espera establecer un plan de trabajo en conjunto que contemple dos reuniones semestrales durante el primer año escolar.

En esta instancia el plan de trabajo a definir entre ambos debiese considerar información sobre aspectos tales como:

- Acciones comprendidas en el PME.
- Marcos curriculares, bases curriculares, programas y planes de estudio.
- Planificaciones (anual, por unidad).
- Textos oficiales de estudio.
- Sistema de evaluación y calificaciones:
  - Indicaciones para la confección de pruebas.
  - Cantidad de notas.
  - Ingreso de notas.
  - Libreta de notas.
- Estrategias y metodologías de trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Estructuras de las entrevistas y reuniones de apoderados.
- En el caso de los asistentes, se deberá considerar los roles y funciones de apoyo a la labor educativa que realiza el docente con los estudiantes y sus familias. Entre ellas: colaborador, evaluador, habilitador, coordinador, asesor y capacitador en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Algunas sugerencias para el plan de trabajo anual pueden ser:

### **Observación y retroalimentación de los procesos de enseñanza y aprendizaje**

En la labor docente, lo más representativo de la práctica pedagógica sucede en el aula, por lo que se sugiere hacer acompañamiento pedagógico, enfatizando en la observación y retroalimentación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para lo anterior, se debe hacer uso de una pauta conocida previamente por los docentes y asistentes de la educación. Durante la retroalimentación, es importante otorgar un espacio para manifestar las dificultades, reforzar logros y desarrollar estrategias pedagógicas eficientes que respondan a los énfasis y formas propias que el establecimiento se ha fijado de acuerdo con los objetivos estratégicos y metas institucionales.

En el caso de los docentes principiantes, por medio de las mentorías, se sugiere realizar una primera observación que pueda ser utilizada como diagnóstico. Luego se recomienda observar dos veces –como mínimo– durante el primer mes de clases, siendo fundamental la entrega de retroalimentación, la cual se sugiere sea efectuada hasta tres días después de la observación. Durante el resto del año, es importante continuar con el seguimiento y monitoreo que considere como mínimo cuatro observaciones de clase completa durante el primer año. También se pueden realizar observaciones parciales de clases con algún foco específico.

Sumado a lo anterior, se puede otorgar la posibilidad a los nuevos docentes de asistir a observar clases de otros profesores que sirvan como ejemplo de buenas prácticas y de las exigencias que el establecimiento se ha propuesto de acuerdo con sus metas.

### **Planificación de clases**

Respecto al acompañamiento en la planificación de clases, se puede revisar en conjunto con el jefe técnico, planificaciones de años anteriores. Si el establecimiento cuenta con algún documento de apoyo para la planificación, hacer uso de él.

### **Sistema de evaluación y calificaciones**

Para asegurar la coherencia y pertinencia de los instrumentos de evaluación aplicados a los estudiantes, se propone realizar, en forma conjunta con el jefe técnico, una corrección conjunta de dichos instrumentos y/o hacer una revisión de una prueba del año anterior para fijar estándares.

### **Entrevista o reunión de apoderados**

A fin de velar por la eficacia de esta instancia respecto de los objetivos trazados, se sugiere preparar, en conjunto con el inspector general y/o orientador la primera entrevista o reunión de apoderados. Para esto es conveniente contar con la ayuda de una pauta de reuniones y entrevistas a apoderados y tener la posibilidad de acompañar al docente nuevo a la instancia, si es necesario.

## **7. REUNIONES DE SEGUIMIENTO**


Como se mencionó anteriormente, se propone efectuar reuniones periódicas de monitoreo y seguimiento como parte del plan de trabajo para retroalimentar y entregar directrices a los nuevos docentes y asistentes de la educación. La frecuencia será definida por ambas partes, no obstante, se recomienda realizar dos reuniones semestrales durante el año escolar con el director y/o el equipo directivo. Con el acompañante y/o mentor, se recomienda en forma quincenal los dos primeros meses y mensual durante el resto del año lectivo.

Asimismo, es conveniente realizar una reunión de evaluación y retroalimentación al final del proceso entre el docente y/o asistente y el equipo directivo para reforzar logros y establecer remediales en aquellos aspectos que se necesiten.



## II. FORMULARIO DE INDUCCIÓN A DOCENTES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

A continuación se muestra un formulario de inducción a la cultura escolar con el objetivo de que el acompañante pueda tener una guía para realizarla.

A su vez, el acompañante podrá ir registrando en la columna **Comentarios: durante el proceso** aspectos relevantes de cada etapa con el fin de posteriormente analizar formas de mejorar la inducción. 

Es recomendable que, una vez finalizada la inducción, exista una reunión entre el docente o asistente de la educación con el acompañante y algún miembro del equipo directivo para evaluar el proceso. Para ello se sugiere completar la columna **Comentarios: final de proceso** de este mismo formulario.

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en Anexos.

**Nombre:** .....

**Fecha de ingreso:** .....

**Función o cargo:** .....

**Acompañante y/o mentor:** .....

INDUCCIÓN ADMINISTRATIVA		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
1.	El inspector general y/o encargado de administración explicó los aspectos administrativos contractuales, política de personas, etc, a los docentes y asistentes principiantes.			
VISITA GUIADA POR EL ESTABLECIMIENTO		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
1.	El director y/o miembro del equipo directivo o un par efectuó una visita guiada por el establecimiento.			
2.	Se explicó el uso y funcionamiento de los espacios comunes. Por ejemplo: casino, disponibilidad de salas (computación, biblioteca), sistema de reserva de salas y otros.			

2. Esto último puede servir para tenerlo presente en una próxima inducción y, de ese modo, ir perfeccionando el proceso.

JORNADA GENERAL DE BIENVENIDA		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
1.	Se hizo una jornada de bienvenida general con los nuevos docentes y asistentes de la educación para introducirlos a la cultura escolar del establecimiento.			
2.	En la reunión se presentó a los integrantes del equipo directivo y sus funciones.			
3.	En la instancia se hizo una breve reseña de la historia del establecimiento.			
4.	En la jornada se presentó el PEI, el PME y otros instrumentos de gestión del establecimiento (como el manual de convivencia, el manual de promoción y evaluación, etc.)			
5.	En la reunión se hizo una exposición respecto de los principales objetivos estratégicos incluidos en el PME del establecimiento.			
6.	En la cita se hizo entrega de una carpeta que incluye los principales documentos institucionales con el fin de que los nuevos docentes y asistentes de la educación dispongan de ellos para su guía y orientación.			
7.	Se incluyó a los nuevos integrantes a los grupos de divulgación informativa, vía correo electrónico.			
PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD ESCOLAR		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
1.	El director y/o miembro del equipo directivo u otro del establecimiento presentó a los funcionarios nuevos con quienes interactuará diariamente, entre ellos: secretaria, Centro de Padres, Centro de Estudiantes, Consejo Escolar, Comité de convivencia, portero, encargado de biblioteca, inspectores, auxiliares y otros.			
2.	El director y/o miembro del equipo directivo presentó a los incorporados con su equipo directo de trabajo.			

PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD ESCOLAR		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
3.	El director y/o miembro del equipo directivo presentó, en la primera asamblea general, a los nuevos integrantes del equipo de trabajo a las familias.			
ASIGNACIÓN DE UN ACOMPAÑANTE DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
1.	El director y/o miembro del equipo directivo asignó un acompañante encargado de orientar y/o resolver las dudas a los nuevos docentes y asistentes de la educación.			
2.	El director y/o miembro del equipo directivo sostuvo una reunión con el acompañante para explicar el rol y funciones a desempeñar en el proceso.			
REUNIÓN INICIAL		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
1.	En la primera semana, se efectuó una reunión entre el director y/o jefe técnico directivo y los nuevos docentes y asistentes de la educación en la que se informaron las expectativas en su labor.			
2.	En esta misma instancia, se estableció un plan de trabajo conjunto, se fijaron metas y compromisos para el año escolar.			
REUNIONES DE SEGUIMIENTO		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
1.	Durante el año lectivo, el acompañante sostuvo reuniones quincenales el primer mes y mensuales el resto del proceso con los docentes y asistentes de la educación.			
2.	El director y/o jefe técnico, de acuerdo con el plan de trabajo, sostuvo dos reuniones en el semestre con el docente y/o asistente de la educación			

REUNIONES DE SEGUIMIENTO		SÍ/NO	COMENTARIOS: DURANTE EL PROCESO	COMENTARIOS: FINAL DEL PROCESO
3.	El equipo directivo mantuvo contacto con el acompañante para identificar dificultades de los nuevos docentes y asistentes de la educación a fin de brindarles apoyo específico o capacitación.			
4.	Se efectuó una reunión de evaluación y retroalimentación al final del año lectivo entre el docente y/o asistente de la educación y el equipo directivo para reforzar logros y establecer remediales.			

Otros comentarios:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_

Firma del profesor o asistente de la educación

\_\_\_\_\_

Firma del acompañante

## REFERENCIAS

Bellei, C., Valenzuela, JP, Vanni, X , Contreras, D. (2014). *¿Lo aprendí en la escuela? ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago, Chile:LOM

Ingersoll, R. M. (2012). Beginning teacher induction WHAT THE DATA TELL US. *Phi Delta Kappan*, 93(8), 47-51.

Mena, I., & Valdés, A.M. (2008). Clima Social Escolar. Documento Valoras UC. Recuperado de: [http://valoras.uc.cl/wp-content/uploads/2010/09/clima\\_social\\_escolar.pdf](http://valoras.uc.cl/wp-content/uploads/2010/09/clima_social_escolar.pdf)

Smith, T. & Ingersoll, R. (2004). What are the effects of induction and mentoring on beginning teacher turnover? *American Educational Research Journal*, 41(3), 681-714.

Vail, K. (2005). Create great school climate. *The Education Digest*; Dic. 2005; 71, 4; pp. 4-11. Research Library Core.