

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE COACHING EDUCATIVO
PARA EL MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN
DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO LA PAZ CED

Dr. José Javier Bermúdez Aponte
Eric Fabiano Báez Báez

Universidad de la Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2015

IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE COACHING EDUCATIVO
PARA EL MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN
DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO LA PAZ CED

Eje de profundización: Clima y Cultura Institucional

José Javier Bermúdez Aponte, Investigador Principal
Magister en Educación – Pontificia Universidad Javeriana
Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (C) – Universidad de Navarra

Eric Fabiano Báez Báez, Investigador auxiliar
Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Antonio Nariño

Universidad de la Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2015

ACTA DE SUSTENTACION



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

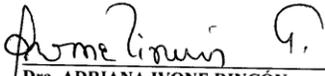
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

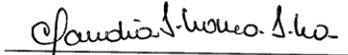
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 19 de Agosto de 2015, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: **“Implementación de una estrategia de coaching educativo para el mejoramiento de competencias de liderazgo en docentes y directivos del colegio La Paz CED”** bajo la dirección del profesor Investigador José Javier Bermúdez Aponte

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: **Eric Fabiano Báez Báez**; los jurados les otorgaron la calificación de:

Aprobado 3,5


Dra. ADRIANA IVONE RINCÓN
Jurado


Dra. CLAUDIA LILIANA SILVA ORTIZ
Jurado


Dr. JOSÉ JAVIER BERMÚDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

AGRADECIMIENTOS

*A mi familia, mis compañeros y docentes de maestría, quienes me ayudaron a mejorar mi **liderazgo trascendente** pudiendo alcanzar esta meta.*

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. JUSTIFICACION.....	14
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2 ALCANCES DE LA INVESTIGACION.....	17
1.3 OBJETIVO GENERAL	18
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....	19
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	22
3.1 LIDERAZGO EDUCATIVO.....	22
3.1.1 Liderazgo directivo y liderazgo docente.....	23
3.1.2 Liderazgo educativo por competencias.....	25
3.1.3 Gestión por competencias	26
3.1.4 Liderazgo educativo y desarrollo de las personas.	31
3.2 COACHING EDUCATIVO	32
3.2.1 Definición.....	33
3.2.2 El coaching como estrategia organizacional.....	38
3.2.3 Condiciones del coaching.	40
3.3.4 Fases del coaching.	43
3.3.5 Riesgos y limitaciones del coaching.	45
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA	47
4.1 ENFOQUE.....	48
4.2 TIPO DE INVESTIGACION	49
4.3 DEFINICION DE CATEGORIAS DE ANALISIS	49
4.4 POBLACION Y MUESTRA.....	51
4.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACION.....	51
4.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	52

4.6.1 Preguntas abiertas para indagar el conocimiento del horizonte institucional.....	53
4.6.2 Matriz DOFA	53
4.6.3 Percepción frente al grupo de trabajo.....	54
4.6.4 Valores del liderazgo personal e interpersonal	54
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
5.1 DESCRIPCIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN	55
5.2 ANALISIS DE ACCION VINCULANTE CON LA INSTITUCION.....	58
5.3 ANÁLISIS DOFA	63
5.4 ANALISIS ACCION VINCULANTE CON EL GRUPO DE TRABAJO ..	65
5.5 ANALISIS DE COMPETENCIAS PERSONALES e interpersonales ...	79
5.5.1 Jerarquización de competencias personales.....	79
5.5.2 Valoración competencias interpersonales.	81
CAPITULO 6. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN EL COLEGIO LA PAZ CED	84
6.1 OBJETIVO GENERAL	85
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	85
6.3 GESTIÓN DIRECTIVA	86
6.4 GESTIÓN ACADÉMICA.....	89
6.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIARA	91
6.6 GESTIÓN COMUNITARIA	92
CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	97
ANEXOS	100

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Población caracterizada por género</i>	55
<i>Figura 2: Población caracterizada por edad</i>	56
<i>Figura 3: Población caracterizada por el nivel de estudio</i>	57
<i>Figura 4: Población caracterizada por decreto de vinculación.....</i>	57
<i>Figura 5: población caracterizada por la antigüedad en la institución.</i>	58
<i>Figura 6: ¿Cuál es la misión del colegio La Paz?</i>	59
<i>Figura 7: ¿de qué manera su trabajo contribuye a la misión del colegio?</i>	60
<i>Figura 8 : ¿Cuál es la visión del colegio?</i>	61
<i>Figura 9: ¿Cómo contribuye Ud. para llegar a la visión del colegio?</i>	62
<i>Figura 10: ¿cuáles son los valores institucionales?.....</i>	63
<i>Grafica Figura 11: Los mejores amigos de los docentes son compañeros de la misma institución.....</i>	65
<i>Figura 12: Las reuniones de los docentes suelen ser productivas.....</i>	66
<i>Figura 13: El director y/o coordinador ayuda a los docentes a resolver sus problemas personales</i>	67
<i>Figura 14: Hay un grupo minoritario de docentes que se oponen a la mayoría</i>	68
<i>Figura 15: Los docentes ayudan a solucionar pequeños desacuerdos entre ellos mismos.</i>	69
<i>Figura 16: Los docentes se muestran identificados con la institución educativa</i>	70
<i>Figura 17: Los docentes escuchan a sus compañeros cuando están hablando en las reuniones.....</i>	71
<i>Figura 18: Los docentes están felices con su trabajo en la institución.....</i>	72
<i>Figura 19: Los docentes y/o directivos manifiestan confianza en que se alcanzarán las metas</i>	72
<i>Figura 20: Los docentes y/o directivos son figuras de respeto en la institución</i>	73
<i>Figura 21: Los docentes y/o directivos aceptan la crítica constructiva</i>	74
<i>Figura 22: Los docentes y/o directivos docentes tienen sentido del humor</i>	75
<i>Figura 23: Los docentes y/o directivos se comunican de forma clara y sincera</i>	76
<i>Figura 24: Los docentes y/o directivos confrontan situaciones de conflicto de forma directa y honesta</i>	76
<i>Figura 25: Los docentes y/o directivos se responsabilizan de los resultados de su trabajo</i>	77
<i>Figura 26: Los docentes y/o directivos son capaces de poner en marcha nuevas ideas aunque no sean suyas.....</i>	78
<i>Figura 27: Jerarquización de competencias personales.....</i>	80
<i>Figura 28: Valoración numérica de competencias interpersonales</i>	82

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Análisis DOFA.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 2: Plan de Mejoramiento. Gestión Directiva</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 3: Plan de mejoramiento. Gestión Académica</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 4. Plan de mejoramiento. Gestión Administrativa y Financiera</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 5. Plan de mejoramiento. Gestión Comunitaria</i>	<i>92</i>

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.....	96
ANEXO B.....	97
ANEXO C.....	98
ANEXO D.....	99
ANEXO E.....	101
ANEXO F.....	102
ANEXO G.....	103
ANEXO H.....	104

RESUMEN

La investigación indaga el liderazgo de docentes y directivos del colegio La Paz CED desde tres categorías: acción vinculante con la institución, con el grupo de trabajo y percepción individual de competencias personales e interpersonales. Se contó con la participación de todos los profesores y directivos de la institución, 18 y 2 respectivamente, a quienes se les aplicó una encuesta con preguntas abiertas, tipo Likert y de jerarquización.

Los resultados evidenciaron desapropiación del horizonte institucional desconociendo la misión, visión, valores institucionales y acciones específicas de desempeño para alcanzarlo.

Los resultados evidenciaron aspectos favorables en las relaciones con el grupo de trabajo, caracterizados por la colaboración y el apoyo, buen trato entre compañeros y un armonioso ambiente laboral.

Las competencias personales e interpersonales que demuestran fortaleza son trabajo en equipo, compromiso y relaciones interpersonales y debilidades comunicación, desempeño y liderazgo, siendo esta última el eje del presente trabajo de investigación. A partir de los resultados obtenidos se formuló una estrategia desde el coaching educativo para mejorar el liderazgo de docentes y directivos, su compromiso con la institución y el crecimiento personal. Dicha estrategia se consolida en un plan de mejoramiento institucional de acuerdo con la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional.

Palabras clave: enseñanza pública, docente escuela primaria, administrador de la educación, liderazgo y coaching.

INTRODUCCIÓN

Parece existir un amplio consenso sobre la importancia de abordar el liderazgo de docentes y directivos, ya que incide positiva o negativamente sobre la calidad de la organización, en este caso sobre la institución educativa y los actores educativos presentes en la misma. Los directivos de los colegios son los llamados a impulsar una renovada orientación de la gestión educativa, quienes en términos de responsabilidad y liderazgo deben a la sociedad, la familia y a la comunidad el compromiso de guiar con criterio y sabiduría el cumplimiento del proyecto educativo de su colegio (Restrepo & Restrepo, 2012).

El directivo docente como cabeza principal y eje conductor, se constituye ante la comunidad educativa como el responsable del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual, es creado de manera conjunta con toda la comunidad educativa. El directivo docente lidera el PEI con el corazón y la mente e inspira a toda la comunidad educativa para hacer de éste el proyecto de vida, especialmente de los docentes (Restrepo & Restrepo, 2012).

Al directivo docente le corresponde, siendo el líder, marcar la pauta de la política institucional de formación para que sea asumida por la comunidad y logre incorporar el sentido educativo que se pretende durante la formación de los estudiantes. Éste desafío se fundamenta en su capacidad de liderazgo.

Anderson (2010) plantea que “las acciones de liderazgo de los directivos influyen de manera indirecta sobre las prácticas de los docentes y los resultados de los estudiantes” (p. 23). El desempeño de los docentes se explica como una función de su motivación y habilidades, así como de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrolla su trabajo. El espacio de trabajo del docente es su aula donde ejerce de manera directa una acción de liderazgo; en este caso se podría suponer una acción compartida de liderazgo entre directivos y docentes.

Por ello es importante formar a los docentes y directivos para que desarrollen competencias de liderazgo, que le permitan responder de manera exitosa a las necesidades de la comunidad educativa e incidir favorablemente en el desempeño de sus actividades, motivándolos para que participen de la institución educativa y se apropien de ésta (Uribe, 2007).

La relevancia de la investigación es reconocer en el docente y el directivo su acción de liderazgo dentro de la institución educativa, que se compone de un aspecto actitudinal relacionado con la motivación y un aspecto aptitudinal relacionado con su formación y profesionalismo. El liderazgo según Anderson (2010), “involucra unas competencias, cualidades, destrezas, valores que lo referencian, siendo éstas por una parte innatas a directivos y docentes, y por otra parte, adquiridas a través de su formación y experiencia” (p. 48). En consecuencia, el liderazgo se logra tanto por competencias propias como adquiridas, es decir susceptibles de procesos de formación.

En las instituciones educativas que muestran grandes avances en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) los docentes y directivos evidencian altos niveles de liderazgo visibles en el mejoramiento de las estrategias de enseñanza y cumplimiento de metas fijadas (Louis & Smith, 1992). Además, pueden trabajar de manera más efectiva con sus estudiantes (Rosenholtz, 1985). Por ello se plantea una propuesta de formación en liderazgo a través de la estrategia de coaching que se aplicará a docentes y directivos colegio La Paz, conscientes que su efecto se revertirá positivamente en los desempeños de unos y otros operacionalizando efectivamente el PEI de la institución.

El liderazgo se puede maximizar a través del proceso de coaching (Gorrochotegui, 2011), las competencias a desarrollar en este proceso son interpersonales y personales. La utilidad que reporta el coaching para directivos y docentes se resumen en concreción, diálogo, flexibilidad, responsabilidad compartida y la especificidad de las acciones (Malagón, 2011).

La presente propuesta de investigación pone de manifiesto la necesidad de formación de directivos y docentes en procesos de coaching educativo, como estrategia para maximizar las acciones de liderazgo y por ende favorecer los resultados en cuanto a la realización del PEI en la institución educativa. Esta acción supone la formulación y diseño de un programa de coaching educativo.

El capítulo uno presenta el problema de investigación que parte de considerar que la problemática del liderazgo educativo y el coaching como un medio para alcanzarlo. Otros elementos relacionados con el problema son justificación, objetivo general y objetivos específicos.

El capítulo dos describe el marco contextual partiendo de una breve historia del colegio, características generales de la institución como: infraestructura, programas, sedes, modalidad, número de personal estudiantil y docente. Por último, se presentan aspectos relacionados con su PEI, específicamente horizonte institucional.

El capítulo tres recopila el marco teórico. La primera parte corresponde al liderazgo educativo: definiciones, características de liderazgo docente y directivo y competencias de liderazgo. La segunda parte aborda la base conceptual del coaching educativo: historia, características, modos de aplicación, fases, ventajas y desventajas. Se finaliza con una relación entre liderazgo y coaching.

El capítulo cuatro analiza los elementos relacionados con la metodología empleada. El primer elemento se refiere a la descripción de la metodología basada en “el análisis de una situación en particular”. El segundo se refiere al enfoque, siendo éste de tipo de tipo cualitativo. El tercero al tipo de investigación de tipo descriptivo. El cuarto presenta las categorías de análisis: acción vinculante con la institución, acción vinculante con el grupo de trabajo y la jerarquización de competencias personales e interpersonales. El quinto se refiere a la población y selección de la muestra y el último a las etapas e instrumentos utilizados dentro de la investigación.

El capítulo quinto presenta los resultados obtenidos en tres categorías: a) acción vinculante del docente y/o directivo con su institución en una encuesta de pregunta abierta relacionada con horizonte institucional a través de un análisis DOFA, b) percepción de su grupo de trabajo a través de una encuesta tipo Likert, c) categorización de competencias de liderazgo según la valoración del docente o directivo.

El capítulo seis formula una propuesta de coaching educativo a partir del análisis de resultados obtenidos conducente a mejorar y potenciar las competencias personales e interpersonales de liderazgo educativo.

El capítulo siete describe las conclusiones y recomendaciones evidenciando el nivel de liderazgo de docentes y directivos y la necesidad de implementar estrategias de coaching para mejorarlo.

CAPÍTULO 1. JUSTIFICACION

Los docentes vinculados al sector oficial y específicamente al Distrito bajo las condiciones del decreto 1278 según el artículo 32 deben ser evaluados anualmente, la evaluación de desempeño consta de dos partes: competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente y las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, valores, intereses y motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Dentro de las competencias comportamentales está el liderazgo.

La Guía 31 del Ministerio de Educación Nacional (2008) define liderazgo como:

La capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente: transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales; influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes; plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas; promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento. (p. 52)

Las competencias comportamentales representan el 30% de la valoración anual de desempeño. En el colegio la Paz CED el 95% de docentes y directivos docentes pertenecen al tipo de vinculación dada por el decreto 1278, lo que los obliga a presentar evaluación anual de desempeño. En los últimos tres años los resultados en las competencias comportamentales no ha sido los esperados.

Los compromisos anuales de mejoramiento involucran al liderazgo como una de las competencias a ser incrementada. Esta se convierte en una de las razones para potenciar las competencias de liderazgo en directivos y docentes.

Otra razón por la cual es necesario mejorar el liderazgo en el colegio La Paz, es que éste, es uno de los valores presentes en el horizonte institucional y que le da identidad.

El liderazgo de docentes y directivos se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y deben dar cuenta de los resultados obtenidos en la institución educativa, se extiende también a los docentes como actores educativos que juegan un papel determinante en el propósito de la institución educativa. Como lo señala Robinson (2010) las exigencias de liderazgo se hacen extensivas tanto a directivos como a docentes, es una cuestión de equipo.

Anderson (2010) plantea que las acciones de los directivos líderes influyen de forma indirecta sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los docentes. El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su quehacer pedagógico. Este último factor incluye las condiciones internas del aula de clases y las condiciones externas que son susceptibles a las acciones del directivo y de los docentes. Esencialmente el rol y la influencia de los docentes y directivos sobre el mejoramiento de la calidad de la educación.

Los resultados bajos de las instituciones educativas a nivel público del Distrito en comparación con las del sector privado presentadas en la caracterización del sector educativo del año 2013 pone en tela de juicio el papel del liderazgo de los docentes y directivos, a quienes en parte se les responsabiliza de los bajos resultados.

Esta investigación propone la incorporación de una estrategia de coaching para docentes y directivos docentes del Colegio la Paz, como recurso de potencialización de las habilidades y competencias en liderazgo, que impacte positivamente en toda la institución y se refleje en mejores resultados en la evaluación anual de desempeño.

El coaching como proceso sistémico de aprendizaje guiado por un coach, permite a los directivos y docentes como coaches desarrollar competencias de

liderazgo e incidir favorablemente en el trabajo de los actores educativos y mejorar la percepción que estos tiene del ambiente escolar (Bou Pérez, 2007).

Las competencias o conductas observables que es necesario desarrollar en directivos y docentes, son las competencias interpersonales relacionadas con la interacción con las otras personas y las competencias personales, como la capacidad de regularse así mismo (Gorrochotegui, 2011). El verdadero coaching abarca la idea que todos estamos hechos para el cambio, el crecimiento, el aprendizaje y el autodesarrollo continuo; por eso se ha valorado como una estrategia útil para enseñar y desarrollar competencias de liderazgo.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) permite la autonomía en las instituciones educativas en diferentes ámbitos de decisión: desarrollo curricular, organización y gestión, formación, evaluación de resultados, toma de decisiones, construcción curricular y planes de estudio, entre otros. La autonomía exige el empoderamiento de los docentes y directivos hacia niveles cada vez más elevados de responsabilidad y rendición de cuentas.

Lograr esto, exige mejorar los desempeños funcionales y comportamentales del personal docente y directivo, y es allí donde el liderazgo es una pieza clave en este avance.

Las instituciones educativas públicas de Bogotá han obtenido en los últimos años resultados bajos en comparación con los colegios privados de la misma ciudad consignados en la caracterización del sector educativo de Bogotá durante el año 2013. Algunos datos relevantes: Los datos de eficiencia interna relacionados con la aprobación del 2009 igual al 90.8 pasó a 87.2 en el 2012, siendo la de los colegios privados de 95.9; la tasa de reprobación pasó del 4.9 en 2009 al 9.1 en el 2012, en los colegios privados la reprobación alcanza el 3 %; la deserción pasó del 3.1 al 3.7 en el 2012 mientras que el sector privado alcanza solo el 0.9. Algunas razones que

justifican la deserción son difícil relación con docentes y directivos y al 2012 falta de pedagogía de los docentes mal preparados. En cuanto a los resultados de las pruebas del ICFES durante el 2013 agrupados en niveles muy superior, superior y alto en el sector oficial alcanza el 60 % y en los colegio privados el 77.2% y en la agrupación de colegios en las categorías medio, bajo, inferior y muy inferior el sector público alcanza el 39.8% y el sector privado el 22.8 %. Las razones expresadas de manera informal en reuniones de directivos del Distrito reconocen en los directivos y docentes parte de las causas de los buenos o malos resultados haciendo énfasis en su liderazgo para lograr los resultados esperados.

Se requiere mejorar las competencias de liderazgo de docentes y directivos. De ahí surge la pregunta de investigación:

¿Cómo mejorar el liderazgo en directivos y docentes del Colegio La Paz a través de una estrategia de coaching educativo?

1.2 ALCANCES DE LA INVESTIGACION

Con el desarrollo del estudio se pretende fortalecer el liderazgo de docentes y directivos visibles en tres categorías: acción vinculante del horizonte institucional, percepción del grupo de trabajo y competencias personales e interpersonales.

La caracterización del liderazgo docentes y directivos se hace sobre tres categorías: La primera categoría sobre el nivel de apropiación del horizonte institucional se basa en la investigación de Leithwood (2010) quien afirma que “toda acción de liderazgo implica un propósito y una dirección; los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento” (p. 19). La segunda categoría basada también en Leithwood et al (2010) afirma: “el liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales; aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en relaciones sociales y su propósito es realizar algo para el grupo”. Para docentes y directivos el reconocimiento de su grupo de trabajo permite determinar aspectos favorables y desfavorables para el ejercicio del liderazgo.

La tercera categoría se divide en dos partes: a) jerarquizar valores de manera cualitativa basados en Leonard (2013) quien demuestra como los individuos generan sentimientos de atracción o valoración por los sentimientos de fuerza o profundidad que estos producen sobre ellos y b) jerarquización cuantitativa de competencias personales e interpersonales determinantes en el liderazgo basados en la investigación de Gorrochotegui (2011).

Este diagnóstico general permite diseñar una estrategia a través del coaching educativo para favorecer el liderazgo de docentes y directivos en cada una de estas categorías.

La estrategia de coaching educativo se presentará en el plan de mejoramiento tomando la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional como referencia.

Es pertinente señalar que la propuesta de mejora no pretende dar solución a todas las problemáticas institucionales, pero si hacer un aporte innovador en la manera en que se aborda el liderazgo de docentes y directivos en estas tres categorías.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Formular una estrategia de coaching educativo para docentes y directivos docentes que favorezca el desarrollo de competencias de liderazgo en los docentes y directivos del Colegio La Paz CED.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Caracterizar el nivel de liderazgo presente en docentes y directivos del Colegio La Paz.
2. Diseñar una estrategia de coaching educativo para mejorar las competencias de liderazgo en docentes y directivos del Colegio La Paz CED.

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

El colegio La Paz Centro Educativo Distrital CED, es una institución educativa de carácter oficial, ubicada en la localidad de Rafael Uribe Uribe de la ciudad de Bogotá, ofrece educación básica desde el grado preescolar a quinto de primaria en dos jornadas, mañana de 6:30 am a 11:45 am y tarde de 12:30 pm a 5:45 pm.

En cada jornada hay siete grados, uno de preescolar y seis de primaria. En la jornada de la mañana atiende 260 estudiantes y en la tarde 250. Los estudiantes provienen de barrios cercanos a la institución: Danubio, Palermo, San Agustín y La Paz.

Dirigida por un director rural y una coordinación general. Cuenta con diez y ocho docentes: dos de preescolar, doce de básica primaria, dos de educación física, uno de educación especial y una orientadora. El personal administrativo y de servicios está constituido por una secretaria general con funciones de almacén, un auxiliar de secretariado con funciones de biblioteca, una pagadora, dos personas de servicios generales y tres personas para vigilancia.

En la institución educativa se desarrolla el proceso de educación inclusiva y se cuenta con una población aproximada de 32 estudiantes con necesidades educativas especiales, como: discapacidad cognitiva leve y severa, hiperactividad y parálisis neuromotora.

El colegio es de naturaleza académica; sin embargo, en los últimos cinco años se ha venido implementando la metodología de proyectos de aula que permite la transversalización del plan de estudios basados en los estándares básicos de calidad del Ministerio de Educación Nacional, dándole un carácter diferenciador con respecto a la educación tradicional.

El modelo pedagógico de la institución es aprendizaje significativo, el cual es concebido como un proceso pedagógico con sentido formativo y de desarrollo de

competencias, permite el uso y transformación de los conceptos, los aprendizajes y las situaciones.

Cuenta con una única sede. Su infraestructura dispone de espacios específicos para cada dependencia con las debidas dotaciones para ofrecer un servicio de calidad. Las aulas se han modernizado con mobiliario, equipo audiovisual y de cómputo cada una. Se cuenta con red alámbrica e inalámbrica de internet. Posee material de apoyo didáctico para cada una de las asignaturas del plan de estudios.

Atiende a estudiantes de estratos uno y dos con padres de familia dedicados en un porcentaje alto al trabajo informal. Los niveles de estudio de los padres son escasos, la mayoría tan solo alcanza la primaria. Dedicar poco tiempo a sus hijos debido a sus obligaciones diarias de trabajo, lo cual se constituye en una gran dificultad para las labores escolares.

El Proyecto Educativo Institucional: “desarrollo humano con sentido” apunta a la formación de estudiantes bajo principios de ciudadanía y convivencia favoreciendo el desarrollo de competencias intelectuales y personales. Actualmente se organiza bajo la propuesta de reorganización curricular por ciclos como modelo pedagógico de la institución.

El horizonte institucional plantea en su misión, visión, principios y valores, lo siguiente:

La misión: “El Colegio La Paz está comprometido con la educación y formación en valores de nuestros estudiantes. Por tanto, orienta una enseñanza desde el enfoque de aprendizaje significativo de manera transversal; permitiendo así satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. El apoyo para lograrlo radica en un equipo de trabajo consolidado y comprometido con el bienestar del estudiante” (PEI).

La visión: “ser un colegio reconocido en la Localidad y el Distrito por la excelencia académica, valores humanos y ciudadanos de sus egresados. Para ello apunta por el profesionalismo y empeño de todo su personal docente y administrativo

que labora para que sus estudiantes se formen como personas y ciudadanos felices, respetables y ejemplo para la sociedad” (PEI).

La identidad de nuestra organización se refleja bajo los principios y valores de:

1. Sentido de humanidad: es decir, calidez, cordialidad y sensibilidad en el trato con las personas
2. Comunicación: desde el desarrollo de la herramienta del lenguaje asertivo como habilidad social para mejorar la interacción entre los miembros de la comunidad.
3. Sentido de pertenencia: donde la comunidad educativa está fuertemente comprometida con el quehacer pedagógico de la institución.
4. Respeto: a los derechos y deberes de la comunidad educativa como elemento fundamental de la democracia de la escuela
5. Trabajo en equipo: como esfuerzo colectivo enmarcado al logro de los objetivos institucionales propuestos.
6. Liderazgo: como capacidad de plantear una idea, argumentarla, organizarla y llevarla a la práctica, al interior de la comunidad educativa.

Los estudiantes de grado tercero y quinto de primaria presentan las pruebas Saber en matemáticas, español y ciencias naturales. El acumulado de los últimos tres años refleja fortalezas en español y niveles básicos en matemáticas y ciencias naturales. El Plan de mejoramiento anual ha venido proponiendo estrategias para mejorar dichos resultados.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

Tanto directivos como docentes cumplen una función esencial en una institución educativa: gestionar. Esta función permite aprovechar lo que se tiene o se puede disponer en función de los objetivos y metas estratégicas; sin embargo, exige un alto nivel de liderazgo para lograrlo.

El liderazgo educativo es una habilidad clave para la gestión eficaz de las instituciones educativas y de las necesidades de sus integrantes (López, 2010). Y ésta supone un desarrollo de competencias tanto a nivel personal como interpersonal de manera continua.

Reconociendo el liderazgo como una habilidad está sujeta a un mejoramiento continuo. Una de las estrategias para lograrlo es el coaching educativo.

A manera general se presenta en la primera parte un desarrollo teórico del liderazgo educativo desde su definición, características y competencias personales e interpersonales que lo definen. En la segunda parte se aborda el coaching educativo desde sus orígenes, características, fases, condiciones de trabajo y su influencia en el liderazgo.

3.1 LIDERAZGO EDUCATIVO

Para definir el liderazgo educativo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: el liderazgo educativo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales. Siendo los líderes individuos, el liderazgo está inserto en relaciones sociales y tiene como propósito realizar algo por la organización educativa. No es un fenómeno individual o personal.

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. Estas metas están contempladas en el Proyecto Educativo Institucional de la organización educativa.

El liderazgo es un proceso de influencia. Muchas veces la acción de liderazgo consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas. Esta influencia puede realizarse de manera dirigida inspirando a las personas a realizar algo específico (Burns, 1978).

El liderazgo es un cúmulo de competencias. Este conlleva un conjunto de funciones tanto personales como interpersonales que denotan habilidades y destrezas.

El liderazgo es contextual y contingente. El liderazgo se practica de acuerdo a las características de la organización educativa, las metas fijadas, las personas involucradas, los recursos, además de las características propias de los líderes (Hollinger y Heck, 1996). Ninguna fórmula de liderazgo es aplicable a manera universal.

Con estas orientaciones el liderazgo escolar se define según Leithwood (2009) como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas por la organización educativa” (p.164). La labor de liderazgo puede ser realizada por personas que cumplen diferentes roles en la organización; los líderes que ocupan cargos formales de autoridad como docentes, coordinadores, orientadores y directivos solo son líderes genuinos en la medida que cumplan con sus funciones. Por esto es necesario describir el liderazgo directivo y docente dentro de una organización educativa.

3.1.1 Liderazgo directivo y liderazgo docente. La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo educativo se focaliza en el ejercido por los directivos documentando una amplia gama de responsabilidades, estilos, funciones y competencias. Leithwood & Duke (1999) describen veinte diferentes formas de liderazgo directivo clasificándolos en seis enfoques: pedagógicos, transformacionales, morales, participativos, administrativos y contingentes.

El liderazgo de los docentes es muy variado en cuanto formas y funciones. El docente debe asumir roles formales de liderazgo: dirección de grupo, de área, asignatura, de proyectos, de departamento; demostrando competencias específicas

para su desempeño óptimo y a manera personal e interpersonal. Marks & Louis (1997) concluyen que la participación efectiva de los docentes influye directamente en los niveles de aprendizaje de los estudiantes y el logro de las metas de la organización educativa.

Para Hart (1995) tanto el liderazgo directivo como el de los docentes implica un ejercicio de influencia sobre las creencias, los valores y las acciones de otros. En un estudio sobre escuelas primarias realizado por Hallett & Diamond (2003) comprobaron que los docentes consideraban a sus colegas líderes reales cuando éstos utilizaban sus competencias personales e interpersonales en su trabajo con los demás obteniendo buenos resultados y a los directivos como líderes a partir de sus competencias personales y específicas apoyándolos y logrando las metas pedagógicas esperadas.

El liderazgo educativo conlleva para directivos y docentes retos permanentes. Dentro de los retos actuales que deben enfrentar encontramos:

1. Crear una visión, difundirla y seguirla (Bush & Glover, 2003).
2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemática y congruentemente, en especial con su ejemplo (Sánchez & Rodríguez, 2010).
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual de la organización (Salazar, 2004).
4. Ser agente de cambio y ser capaz de gestionarlo dentro de la organización (Kaufmann, 1997).
5. Crear y sostener la mejora continua (Ahmed & Rafiq, 1998).
6. Establecer y controlar, con claridad y justicia, los objetivos, funciones, responsabilidades y roles del personal (Hersey & Blanchard, 1996).
7. Fortalecer el trabajo en equipo y el clima organizacional (Cayulef, 2007).
8. Estar presente, esto es, entrar en contacto y diálogo con los seres humanos que componen la organización educativa o se relacionan con ella (Hué, 2012).

9. Promover un alto nivel de energía y orientación a los resultados, premiándolos cuando se produzcan (Hersey & Blanchard, 1982).

El liderazgo educativo ha de crear las condiciones necesarias para que el conocimiento sea una realidad dentro de la organización educativa, brindando los recursos requeridos y fomentando una cultura orientada al cambio y la innovación. Exige personas con un conocimiento y un talento determinado, que se ven impulsadas por la visión de lo que quieren que la organización sea y que requieren de herramientas educativas que les permitan mejorar lo que ya poseen y adquirir lo que les complementa.

3.1.2 Liderazgo educativo por competencias. Las organizaciones educativas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de la organización, a fin de tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos.

Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado (Bayón, 2006).

Con base en esta idea surgen dos términos que deben ser analizados: la gestión por competencias, que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva. Y el ejercicio del coaching en la organización, para alinear las capacidades del personal con las expectativas de la organización a través de un líder como guía y orientador.

Estas dos estrategias pueden interactuar a fin que los propósitos de desarrollo de una organización tengan resultados favorables, es decir, que “los líderes de grupo ejerzan coaching en las actividades de trabajo, orientando a sus colaboradores a lograr

un mejor desempeño y aprovechando sus talentos para desarrollar sus competencias personales y funcionales de trabajo.” (Bayón 2005, p.12).

3.1.3 Gestión por competencias. Para referenciar el tema de competencias conviene destacar que el iniciador de este enfoque fue David McClelland, de acuerdo con Chiavenato (2007), fue exponente importante en la escuela administrativa de la teoría del comportamiento: con sus aportaciones originó el estudio de la gestión por competencias como método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertinencia.

Así, se observa que estas necesidades conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada miembro de la organización a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

Mulder (2007) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la organización para alcanzar sus objetivos.

La persona según Mulder (2007) encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

1. El saber, representando por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
2. El saber hacer, expresando por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
3. El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la organización.

4. El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

Gestionar una organización a través de las competencias personales ayuda a desarrollar individuos que demuestren los conocimientos específicos y las habilidades necesarias en su desempeño. El liderazgo por competencias hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyen al logro de los objetivos en una organización (Santos, 2001).

Actualmente las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las organizaciones. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo; están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus integrantes tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en constante crecimiento y desarrollen competentemente sus procesos específicos. Rahman & Parra (2006) hacen notar que dichos procesos son cada vez más exigentes y demanda un mayor liderazgo para generar un mejor nivel competitivo.

Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la organización, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las organizaciones a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores que se adapte a las exigencias del ambiente con altos niveles de liderazgo.

Mertens (2006) explica que “un componente importante e la arquitectura interna de la organización es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos” (p. 21). De esta manera, se deduce una mayor atención al factor humano

de una organización, porque se ha tomado conciencia que gracias a éste, se aseguran los estándares de desarrollo orientados a la mejora continua. Por esta situación se han creado procesos de formación y evaluación orientados a motivar el desarrollo personal y organizacional caso específico el coaching educativo.

El desarrollo personal implica tener capacidades que faciliten la superación de un problema, la mejora de desempeño y el cambio propio. Lazzati (2010) concibe seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo personal y los representa en tres niveles: a) primer nivel: los conocimientos y habilidades específicas, b) segundo nivel: los valores y creencias, así como la vocación, c) tercer nivel: las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional.

Además, establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y de los elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado.

Al respecto, Lazzati (2010) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral: funcionales, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad del desempeño consideradas personales y las compartidas o conductuales, que comprende los aspectos del comportamiento e interrelación con las demás personas de la organización consideradas interpersonales.

Dicho desarrollo de competencias se fundamenta en tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico con lo práctico (enriquecimiento de las competencias funcionales) y que orienten el comportamiento personal, la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas para superar sus habilidades (enriquecimiento de las competencias interpersonales).

El término competencia actualmente se atribuye a lo adecuado o apto; Acevedo (2009) explica que se relaciona con el conjunto de conocimientos,

habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica que permitan a una persona realizar una actividad determinada, logrando un desempeño laboral exitoso, además de un adecuado comportamiento con base en las normas que aseguren eficiencia y calidad.

El empleo del liderazgo por competencias ayuda a una organización a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar en personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la organización. Al respecto, Palomo (2010) hace referencia a que el talento de las personas es un valor diferencial que ayudan a la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo; además de que el profesional con talento es una persona comprometida que manifiesta en su desempeño laboral comportamientos de alto rendimiento, capitalizados en el éxito de la organización.

Por tal razón, la exigencia de apoyarse en el liderazgo por competencias es muy importante porque busca el talento adecuado en los diversos lugares de trabajo; de ahí que se debe definir, identificar y establecer perfiles competentes que se requieren en la organización, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que laboren en ella.

Vacarescu (2008) considera que el futuro del perfil de competencias para las nuevas organizaciones debe estar orientado de acuerdo con la calidad de la misma. Con base en una investigación realizada sintetiza las principales competencias referentes al desempeño de los directivos y los docentes.

Para los directivos: a) el pensamiento estratégico, manifestando a través de la capacidad de entender las tendencias del cambio, el ambiente interno y externo de la organización, b) la dirección al cambio, teniendo la capacidad de comunicar la visión estratégica de la organización, despertar la motivación y adhesión de los colaboradores para el logro de innovaciones y la optimización de los recursos, c) el manejo de relaciones en una compleja red de grupo de interés (proveedores, clientes,

distribuidores, competencia, socios, autoridades de gobierno, etc.) de la cual se tendrá cierta influencia, sin que sea una autoridad formal, d) la adaptabilidad, es decir, la capacidad para cambiar las estructuras y la gestión por procesos cuando sea necesario, e) el entendimiento interpersonal, el cual supone la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a ellas, f) la asignación de poder a los colaboradores, g) la eficiencia del equipo, que consiste en la capacidad de tener éxito en construir grupos interdisciplinarios que realmente trabajen juntos, g) la movilidad, expresa a través de la capacidad de adaptarse a los diferentes ambientes y trabajar eficientemente en esas condiciones.

Para los docentes: a) la adaptabilidad, teniendo la predisposición de considerar al cambio como oportunidades y no como miedos, b) la motivación, el verdadero entusiasmo para buscar el compromiso y emprender nuevas competencias profesionales, logrando con ello facilitar el cambio de sus funciones actuales, c) la motivación del logro, que significa el impulso a la innovación, d) la motivación para realizar actividades bajo términos de presión, como son: la combinación de adaptabilidad y resistencia al estrés, e) el espíritu de cooperación, que se manifiesta a través de la capacidad de trabajar en equipo y considerando el entendimiento interpersonal y la adhesión a la organización.

Cardona & García Lombardía (2009) relacionan competencias de liderazgo a nivel personal e interpersonal. Las competencias personales relacionadas con actitudes y aptitudes inherentes a su cargo tales como: a) iniciativa, b) optimismo, c) ambición, d) gestión del tiempo, e) gestión de la información, f) gestión del estrés, g) autocrítica h) autoconocimiento i) aprendizaje, j) toma de decisiones, k) autocontrol, l) equilibrio emocional, m) integridad.

Las competencias interpersonales relacionadas con las buenas relaciones mantenidas en la organización educativa son: a) comunicación, b) gestión de conflictos, c) carisma, d) delegación, e) trabajo en equipo f) resiliencia.

3.1.4 Liderazgo educativo y desarrollo de las personas. Para Lord & Maher (1993) los líderes promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de los integrantes de la organización. Esta habilidad depende de: a) conocimiento de los líderes de las estrategias del proceso enseñanza aprendizaje, muchas veces denominado liderazgo pedagógico y b) la inteligencia emocional que corresponde a su capacidad para conectarse emocionalmente con las personas ayudándolas a desarrollar sus propios recursos emocionales en el ejercicio de su trabajo (Goleman & Boyatzis, 2002).

El liderazgo para apoyar el desarrollo de las personas tiene en cuenta los siguientes aspectos:

1. Entregar apoyo individualizado. Los líderes educativos ayudan a generar preguntas e ideas que producen un cambio en las personas, motivando al equipo a cuestionarse acerca de su trabajo y posibilitar el cambio. Se estimula profundizar los temas relacionados con la enseñanza y educación introduciendo nuevas ideas para su consideración (Leithwood, 1994).
2. Brindar apoyo personalizado. Los líderes apoyan a sus colaboradores mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales. Los problemas que surjan dentro del grupo en el contexto del cambio de sus prácticas serán tenidos en cuenta y se les brindará apoyo. La atención personal de un líder incrementa los niveles de entusiasmo y optimismo, reduce los niveles de frustración, transmite un sentido misional y aumenta de manera indirecta los resultados positivos (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).
3. Promover un modelo apropiado. El personal directivo y docente ejerce su liderazgo para desarrollar a las personas estableciendo ejemplos a seguir afines con los valores y las metas de la organización educativa. Establecer modelos provee una clara guía para el crecimiento y la acción; también se consolida la percepción del equipo educativo sobre sus propias capacidades y su sentido de auto eficacia.

3.2 COACHING EDUCATIVO

El “Coaching” o acompañamiento es un concepto que, tomado de la terminología y experiencia en los deportes de alto rendimiento, se ha desarrollado en los últimos años con un enfoque innovador dentro del ámbito de las organizaciones (Blanchard & Shula, 1995).

Existen diferentes definiciones sobre este concepto, diversos autores proponen ideas acerca de sus características, clases, ventajas y desventajas. El marco teórico propuesto recopila autores sobre temas relacionados con el coaching como antecedentes, definiciones, estrategia organizacional, funciones, perfiles, fases, sesiones de trabajo y una relación con el liderazgo.

Todo esto es importante debido a que las organizaciones educativas se encuentran en estado de reformulación de su identidad, misión y estructura debido a nuevas formas de dirigir las, modelos educativos globalizados y necesidades de responder por resultados a nivel interno y externo. El “coaching educativo” es transformación organizacional, desarrollo de equipos y estrategia de liderazgo (Goldsmith, Lyons & Freas 2001). Por lo tanto se debe tener en cuenta en las organizaciones especialmente las educativas para mejorar las competencias de liderazgo.

Las investigaciones que apoyan el trabajo de esta investigación están las relacionadas con liderazgo educativo y su mejoramiento a través de la implementación de estrategias relacionadas con el coaching educativo realizadas por Alfredo Gorrochotegui en el año 2010.

La primera investigación hecha por Gorrochotegui (2010) aborda la evaluación de un programa de coaching a directivos para el mejoramiento de habilidades de liderazgo y el clima escolar en el municipio de Santiago de Chile. Se desarrolló como un estudio descriptivo de caso en el que se evaluó la percepción de estudiantes y padres de familia antes y después de aplicar un programa de coaching con respecto a la percepción y valoración del liderazgo de los mismos; comparados

los resultados de ambas mediciones se encontró un cambio favorable en la percepción de padres y alumnos con respecto al reconocimiento de mejoramiento de habilidades de liderazgo en directivos de las instituciones educativas involucradas en la investigación.

La segunda investigación se basó en un modelo de coaching de liderazgo a 28 directivos de cuatro escuelas municipales de Santiago de Chile. Dicho modelo se basó en las competencias de liderazgo de Cardona y García Lombardía (2009) el cual se adaptó para el ámbito escolar. La evaluación mostró que el modelo mejora las competencias de liderazgo aunque en escalas diferentes y contribuye a estudios cualitativos y cuantitativos futuros donde se determine el impacto del coaching en el mejoramiento de habilidades de liderazgo en directivos y docentes de instituciones educativas.

3.2.1 Definición. Para definir el término coaching es importante conocer sus orígenes y conceptos que le antecedieron.

El “coaching” como práctica deportiva llamó la atención en el ámbito organizacional al observar cómo los “coaches” deportivos o directores técnicos como en castellano se les conocen, dirigen a sus equipos día tras día hacia victorias, mediante el establecimiento de normas de disciplina, responsabilidad y sentido de compromiso (Salazar & Molano, 2000). Sin embargo, el “coaching” como concepto y práctica se remonta a muchos tiempos atrás. De acuerdo con Alcaide (2003) el “coaching” tiene sus orígenes en la antigua Grecia. Se basa en el mismo método que Sócrates utilizaba para instruir a sus discípulos, la mayéutica. Este método consiste más que en enseñar, en aprender. El “coachee” no aprende del “coach” sino más bien es motivado por éste, quien le ayuda a preguntarse y responderse por sí mismo, es decir, aprende de él mismo. Entonces, ¿por qué es que ha surgido el “coaching” como un nuevo enfoque gerencial y de liderazgo en estos últimos tiempos si ya existía antes? ¿Qué es lo que hizo que el término se trasladara al ámbito organizativo?

A lo largo de la historia de las organizaciones, el funcionamiento y dinámica de éstas han estado por mucho tiempo enfocados en aspectos tradicionales tales como estructura, procesos y controles dejando en último lugar las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional. La actitud hacia el trabajo ha sido un proceso evolutivo a lo largo de la historia humana y fue hasta la Revolución Industrial que los directivos se encontraron con una multitud de problemas tecnológicos y de relaciones humanas nunca antes imaginados (Aldag & Brief, 1980). Las funciones de los directivos siempre han estado relacionadas con tareas y/o actividades desarrolladas a través del trabajo de otros (Kinlaw, 1993). Es decir sus resultados dependen de la eficiencia de sus colaboradores.

A partir de la Revolución Industrial surgen avances en cuanto a la administración de organizaciones, impulsados por la necesidad de maximizar la eficiencia en el proceso productivo. Estos avances se reflejan en el surgimiento de los diferentes enfoques de la administración. De acuerdo con Hernández (1996), el desarrollo de la empresa moderna del siglo XX se ha fundamentado en la implementación de una serie de modelos de administración que han intentado agrupar, de una manera lógica y coherente, de los distintos factores, económicos, técnicos y humanos de la producción de bienes y servicios.

En ese siglo surgieron, entre otros, los modelos enfocados en las personas como las teorías de relaciones humanas, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional, los cuales centran su atención en la comunicación dentro de la organización, en el rol del directivo y su nivel de liderazgo y en las motivaciones individuales con el objeto de implicar a los colaboradores en la realización de objetivos y proyectos organizacionales.

El coaching a nivel de empresas y organizaciones se llevó a cabo a mediados de los años setenta en Europa gracias a John Whitmore, quien fue el primero que montó dos escuelas dando origen al coaching empresarial. En la década de los ochenta, Thomas J. Leonard, dio un paso más y bajó el coaching a la esfera personal poniéndolo a disposición del público en general.

A partir de esos modelos se hacen estudios sobre la motivación humana, liderazgo, dinámicas de grupo y comunicación. Se supone que el directivo que evalúa la moral grupal, debe aprender a influenciar en la organización el sentido de las relaciones entre los individuos y proporcionar un clima positivo y favorable a las relaciones humanas para que la organización pueda realizar sus funciones principales; debe fomentar la cooperación eficaz entre los miembros para conseguir la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales y optimizar los resultados.

La modernización de las organizaciones se ha dado por la incorporación de nuevos desafíos relacionados con el crecimiento y desarrollo, calidad de vida, eficiencia y eficacia, dinamismo en las políticas públicas el estudio de los estilos de liderazgo más efectivos. Este último adquiere importancia por diferenciar las características que definen un directivo y un líder. Yuki (1998) afirma que un directivo no es necesariamente un líder y un líder no es necesariamente un directivo, pero en el ámbito de las organizaciones a ambos se le adjudica la responsabilidad de lograr eficiencia en la gestión los grupos y equipos de trabajo que tiene bajo su cargo.

De acuerdo con Kinlaw (1993), un nivel satisfactorio promedio en cuanto al desempeño de los individuos de una organización no es suficiente. Los directivos que se conforman con obtener un nivel simplemente satisfactorio en el desempeño están condenados al fracaso, es por esto que ellos han tenido que buscar otras formas de liderar sus equipos consiguiendo el mejor de los resultados ya que las organizaciones cambian constantemente. Los procesos que las personas utilizaban para poder alcanzar sus objetivos ya no son válidos y los roles tradicionales y jerárquicos en las relaciones de trabajo ya no son efectivos. Existe entonces una necesidad de innovar, de cambiar el enfoque y la estrategia (Crane 1998).

Los escenarios organizativos actuales presentan como característica principal los resultados óptimos y es por esto que los directivos deben saber interpretar los requerimientos de esos escenarios y especialmente motivar e integrar el equipo de trabajo que tienen bajo su cargo a fin de que la organización alcance sus objetivos y misión para la cual fue creada.

Las organizaciones basadas en un estilo de mando-control no pueden promover las condiciones y competencias necesarias para asumir los retos de forma exitosa e integral ya que estas organizaciones están basadas en la premisa de que la jerarquía de poder y conocimientos es más efectiva en la estructura de una organización. Sin embargo, este estilo hace que las personas que dirigen tomen decisiones y los colaboradores no puedan decir nada acerca de ellas, limitándose así a seguirlas. Esto redundaría en un proceso costoso, lento y en el que a las personas no se les confía casi nada y deben ser controladas y monitoreadas de cerca (Mora, 2004).

Es entonces que nos damos cuenta como las organizaciones se redefinen cada vez más con el fin de obtener un beneficio integral, es decir, tanto para la organización como para quienes colaboran con ella. Es hasta hace poco que se reconoce que las organizaciones están conformadas por individuos cuyas conductas se reflejan en el desempeño de sus tareas y el desempeño exitoso de estas tareas redundan en el funcionamiento de la organización, lo cual es la base del “coaching”.

Descrito los antecedentes y la historia del coaching y su aparición en las organizaciones entonces se procede a definirlo.

El término en inglés “coaching” traducido literalmente significa entrenamiento y “coach”, entrenador. Sin embargo etimológicamente la palabra “coach” procede del francés y traducida significa “vehículo para transportar personas de un sitio a otro”. (Goldsmith, Lyons & Freas, 2001).

Esto se puede interpretar en el sentido que el “coaching” es un medio en el que las personas se mueven de un lugar a otro, ascienden de un peldaño a otro, se desarrollan en un área y se hacen expertas en la misma, es decir, cambian de un estado a otro. Por otra parte del diccionario Oxford define el verbo “coach” como “brindar tutoría, entrenar dar pistas, basarse en hechos”. Entonces el “coaching” es la forma en que estas cosas son hechas. (Whitmore, 1992).

Popularmente se reconoce al “coaching” como un sistema para el crecimiento y desarrollo del miembro del equipo mediante su acompañamiento en el terreno de

desempeño. A continuación se presenta una variedad de definiciones que se han hecho sobre este concepto, aplicado en las organizaciones.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de liderazgo y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada” (Salazar & Molano, 2000).

Para Goldsmith, Lyons & Freas (2001) el coaching es “un enfoque conductual de beneficio mutuo para los individuos y las organizaciones en que trabajan con las que se relacionan. Se trata de un proceso estratégico que agrega valor a las personas que se someten a él y a las utilidades económicas y sociales de la organización.” (p. 34).

Para Thomas Leonard (1999) el coaching es una nueva disciplina de desarrollo personal que ayuda a conseguir los objetivos a los que se compromete; acompañado por un coach socio en el logro de objetivos personales, quien acompaña el proceso de generación de cambios.

Payeras (2004), Lazzati (2008), Angel & Amar (2005), Bou Pérez (2007), Wolff (2008), Abarca (2010), Campo (2010), Medina & Perichon (2011) coinciden en las siguientes ideas generales de la definición de coaching: desarrollo, optimización o liberación del potencial oculto de una persona de nuevas estrategias de pensamiento y de acción o de un valor agregado en las personas, que entrega oportunidades de aprendizaje por sobre las de enseñanza, promoviendo la toma de conciencia del propio potencial. Está orientado al cambio, alcanzando la superación, incrementando al máximo el desempeño y consolidando los objetivos previamente establecidos.

A partir de lo anterior se define el coaching como un proceso estratégico de enfoque conductual por medio del cual una persona instruye, dirige y orienta a la otra, hacia el desempeño óptimo a través del aprendizaje, la motivación y el desarrollo para la consecución de metas. Es también un proceso dinámico, ya que cada meta por cumplir puede constituirse como éxito o fracaso pero cualquiera que sea el caso, se utiliza la experiencia como parte del aprendizaje de nuevas estrategias para la próxima oportunidad se consiga el éxito deseado.

3.2.2 El coaching como estrategia organizacional. A partir de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la década de los noventa, el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, ya que facilita el cambio personal y se centra especialmente en el desarrollo del directivo.

Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes, que como señala Casado (2003), deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos.

Los líderes de hoy han de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor agregado, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, resultados y competitividad. Se han dado cuenta que para lograrlo su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus colaboradores. Por ello, han hecho uso de recursos externos, es decir, de técnicas y herramientas que permiten a las organizaciones, según Villalonga (2003), una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad esencialmente dinámica en la que nos encontramos. Los directivos demandan sobre todo una herramienta o metodología llamada coaching, al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma continua.

El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología

como de otras ciencias sociales. Bou (2013) reconoce la psicología como fuente que apoya al coaching educativo específicamente la humanista que considera “al ser humano como persona capaz de elegir libremente su destino y es responsable de las decisiones que va tomando, basándose en la toma de conciencia y una búsqueda de sentido existencial”. (p. 23).

Según Leonardo Ravier en su libro *Arte y ciencia del coaching* citado por Bou (2013) las líneas básicas que comparte el coaching educativo son las siguientes: a) La condición de ser humano implica peculiaridad y distintividad de cada uno de nosotros, b) el ser humano es y se desarrolla en función de las interacciones que establece, c) Una capacidad del ser humano es ser consciente, d) la persona tiene capacidad de elegir y decidir con libertad y e) el ser humano es intencional, vive orientado hacia metas.

La psicología como ciencia humana realiza aportes al coaching educativo, pero éste último no tiene medios ni funciones terapéuticas.

Para Leonard (1999) el coaching es un proceso de entrenamiento individual, estructurado de forma que permita a una persona desarrollar su potencial y aumentar su nivel de resultado. Se caracteriza por una relación de colaboración con objetivos claros posibles de lograr y de carácter motivante.

De acuerdo con Lyons (2001), uno de los fundamentos del “coaching” es precisamente la estrategia de integrar los objetivos del individuo, los del equipo de trabajo y los de la organización. Debe lograrse el equilibrio entre la organización y la persona lo cual se logrará mediante la adaptación individualizada de las necesidades y aspiraciones de cada quien con la estrategia, visión y valores de la organización.

Salazar & Molano (2000) proponen que el “coaching es un sistema que abarca una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas de desarrollo y más aún, un nuevo enfoque de liderazgo” (p. 14). El coaching es muy amplio que abarca liderazgo, plan de carrera profesional, aprendizaje organizacional y por lo

tanto, el desarrollo de las potencialidades de los individuos que al interactuar con los valores, misión y objetivos de las organizaciones, se constituye como una estrategia organizacional.

Medina & Perichon (2008) describen la alta efectividad del coaching como filosofía reflejada, tanto en su forma de gestionar el desarrollo de las personas, como en el proceso de cambio organizacional. De hecho, se empieza a contemplar que podría ser una herramienta clave para formar docentes y directivos líderes, capaces de explorar y detectar las reales motivaciones de sus estudiantes (Anderson, 2010; Leithwood, 2009). Docentes y directivos que puedan gestionar y enseñar a gestionar las creencias y emociones, las cuales, en definitiva, son el punto diferenciador entre la simple transmisión de conocimiento y la formación de excelentes seres humanos (Rhodes y Fletcher, 2012). Ya existen antecedentes (Silins y Mulford, 2002) que han mostrado que, dentro de los sistemas educativos, pueden implementarse nuevos modelos de trabajo basados en el coaching.

3.2.3 Condiciones del coaching. Las condiciones se entienden como aquellos elementos o características necesarias que deben existir para que se dé el “coaching” y sobre todo para que este sea efectivo.

De acuerdo con Casado (2003) el coaching como forma de trabajo y metodología se estructura en torno a los principios de aprendizaje de los adultos: a) relevante: Se aprende mejor cuando se entienden los beneficios de los que se está aprendiendo, b) orientado a resultados: se aprecian los resultados del esfuerzo, c) activo: se aprende más rápido haciendo cosas activamente, d) individual: debe ser adaptado y personalizado a las necesidades reales y sentidas.

También refiere que es necesario utilizar nuevas fórmulas de aprendizaje que abarquen, la comunicación, la aplicación al trabajo, el conocimiento sobre las fortalezas y las tareas de mejora personal de cada participante. Para que el programa sea realmente efectivo éste debe contener las siguientes etapas: comunicación de la filosofía de la organización, la interacción individual, la reflexión y crítica

constructiva sobre las formas de actuar del “coach” y “coachee”, el establecimiento de metas personales exigentes y la aplicación en el terreno.

Al reconocerse una interacción entre coach y coachee se pueden determinar funciones de cada uno. El elemento diferencial entre la función del “coach” y un líder tradicional consiste en el que el primero promueve el despliegue de potencialidades y desarrollo de las capacidades de sus “coachee” (Villalonga, 2003) El “coach” en lugar de brindar respuestas, formula preguntas y cuestiona a su “coachee” de forma tal que éste analiza y encuentra sus propias respuestas (Cardona, 2004)

Las principales funciones que un “coach” deberá ejercer son: planificar continuamente, seleccionar y desarrollar talentos, entrenar o instruir diariamente, acompañar en el terreno fomentar el compromiso, visualizar metas. Motivar, adelantar y animar. También hay funciones que están directamente relacionadas con la comunicación las cuales se refiere a retroalimentar sinceramente, dialogar, confrontar, aclarar y comunicar. (Cook, 2000).

Las funciones que el coachee realiza son las que se constituyen como el motor del programa de coaching ya que es él quien dicta el ritmo. Estas funciones son: a) auto cuestionarse constantemente, b) responder las preguntas formuladas por el coach, c) planificar su carrera y su desarrollo, d) visualizar lo que desea alcanzar en un corto, mediano y largo plazo y proponer las actividades que encuentra pertinentes para alcanzar las metas establecidas (Whitmore, 2003).

Por otra parte Salazar & Molano (2000) argumentan que las actitudes y aspectos de personalidad son aspectos significativos para los resultados de una persona en un proceso de “coaching” y es por esto que se deben seleccionar a aquellos individuos que son autónomos, seguros, expresivos, que tienen deseo y voluntad de hacer las cosas, saben escuchar, tienen coraje y que cuentan con un alto nivel de autoestima.

Un “coach” es aquel individuo que facilitará la gestión del desempeño de su “coachee”. Es el líder que se preocupará por planear el desarrollo personal y

profesional de quienes están a su cargo. Por lo tanto, este individuo deberá ser idealmente, ejemplar, empático, honrado, íntegro, dispuesto al cambio, dedicado, paciente, interesado, buen escucha, perceptivo, consiente, atento, visionario, analítico, planificador, tolerante, confiable, asertivo, comprensivo, comunicador, motivador, positivo, entusiasta, seguro y observador (Cardona, 2004).

Las condiciones generales del “coach” y “coachee” están íntimamente ligadas con las bases para el establecimiento de la relación misma. El compromiso, el respeto y la comunicación son condiciones claves pero hay muchas más que deben establecerse como condiciones básicas comunes a ambos (Whitmore, 1998). Estas condiciones deben ser: la comunicación abierta, la responsabilidad, la ética, la confianza, la veracidad y la confidencialidad. Hay que aclarar que la relación “coach” - “coachee” no es necesariamente aquella que se da en una amistad o en una relación familiar (Whitworth, 2000).

Generalmente la relación será entre el directivo y docente, entre el coordinador y el docente, entre el director y el coordinador. Sin embargo, esto no quiere decir que la relación no se dé entre pares o iguales, es decir, dos personas que ocupen el mismo puesto. Puede ser el caso en que uno es antiguo y el otro es recién llegado, o uno experimentado y el otro un principiante. Lo importante es el establecimiento de la relación como tal. La relación deberá basarse en un diálogo orientado a un cambio o una mejora. Si la interacción no tiene ningún resultado entonces no será una relación de “coaching”. El diálogo deberá ser estructurado con un propósito emergente ya que éste es el corazón del “coaching” (Martínez, 2004). La relación deberá estar basada en el acuerdo mutuo en cuanto a diversos factores que van desde los objetivos y metas hasta las condiciones profesionales y éticas que deberán prevalecer.

3.3.4 Fases del coaching. Las fases se refieren a las etapas que se dan en un proceso de “coaching”. Aunque no existe un enfoque unificado de la secuencia de estas fases, los diversos autores coinciden en los aspectos que se presentan a continuación.

La primera fase corresponde a la determinación de beneficios y ventajas. Ahora que ya se determinaron las condiciones que deben prevalecer para la aplicación del “coaching”, se presenta la ejecución del programa. Previamente es necesario realizar un análisis de los beneficios y ventajas de aplicarlo. El conocerlos y compartirlos arrojará ideas para definir objetivos además de estimular la apertura y conciencia en el “coachee” y fomentar su disposición al programa.

Los beneficios y ventajas constituyen, de alguna manera, la razón por la que se desea aplicar el programa de “coaching”. Aunque esto no son causas en sí mismas, al identificarlos no brindan una idea de lo que se desea en las organizaciones.

Según (Cook 2000) algunos de los beneficios son: a) desarrollo de las habilidades en los individuos, b) corrige el desempeño insatisfactorio, c) puede ayudar a diagnosticar y corregir un comportamiento insatisfactorio, d) fomentar relaciones laborales productivas.

De acuerdo con Villalonga (2003) las organizaciones que implementan programas de “coaching” consiguen resultados excelentes en numerosas áreas clave como: a) rendimiento y resultados, b) ambiente de trabajo, c) comunicación interna y externa, d) retención y captación de mejores talentos para la organización.

Según Cardona (2004) la primera y más importante ventaja del “coaching” es su propia condición de “cara a cara”; el individuo no se siente en evidencia y no está expuesto a otros como ocurre en los estamentos grupales, permitiendo así que se desarrolle un clima de absoluta confianza y confiabilidad.

Estos beneficios y ventajas son aporte de algunos autores, sin embargo cada organización puede encontrar otros adicionales en función de su estructura, misión, horizonte y necesidades.

La segunda fase corresponde al establecimiento de objetivos generales. Los objetivos deberán establecerse a la luz de las necesidades de cada organización y cada situación en particular. Estos deberán ser realistas, específicos, mediables y alcanzables para así poder evaluar los resultados de una forma más objetiva (Ponce, 2000). No obstante estos objetivos podrán ser diseñados a partir de los objetivos generales que diversos autores proponen para la aplicación de un programa de coaching. Algunos de estos son: Villalonga (2003), Whitmore (2003) y Cardona (2004) quienes proponen:

1. Que el individuo se desarrolle tanto profesional como personalmente para lograr un funcionamiento óptimo.
2. Que el desarrollo personalizado tenga un impacto en todos los niveles de la organización.
3. Mejorar los resultados individuales y organizacionales.
4. Aumentar la motivación hacia el trabajo.
5. Facilitar la comunicación.
6. Reforzar los aspectos positivos y modificar los negativos.
7. Que la organización alcance y se mantenga en la cumbre del éxito.

La tercera fase se refiere a las sesiones de trabajo. Las sesiones de trabajo constituyen el desarrollo pleno y tangible del “coaching”. En las primeras sesiones se formaliza la relación entre el “coach” y “coachee”, se establece el compromiso a manera de convenio, se fijan los objetivos, se definen los planes de acción, se establece parámetros tales como fechas, actividades, duración y criterios de evaluación. (Cardona, 2004). En las sesiones siguientes, que son sesiones de desarrollo, se trabaja directamente con cada una de las metas que se han establecido anteriormente, revisando y confirmando los planes de acción trazados.

En las sesiones de trabajo, el “coach” guía y orienta al “coachee” pero sobre todo, lo alienta para seguir y ejecutar los planes de acción. Le formula preguntas y propicia inquietud en él para que éste encuentre sus propias respuestas. La agenda de trabajo deberá prevenir del “coachee”. La función del “coach” será facilitar las

herramientas de gestión, acompañarlo en el campo, evaluar los resultados obtenidos y retroalimentarlo en cuanto a los avances que éste ha logrado esperando siempre obtener un nivel superior (Casado, 2003).

3.3.5 Riesgos y limitaciones del coaching. Según Casado (2003) el principal riesgo en este tipo de programas es que el “coachee” piense demasiado pronto que puede hacer bien las cosas sin ayuda. Esto quiere decir que en algún momento se sentirá tan dueño de sus habilidades, planes de acción y resultados que de por hecho que ya puede hacer las cosas por sí mismo. Otro de los riesgos importantes y más comunes es la resistencia al cambio. De acuerdo con Cook (2000) la mayoría de personas se resisten al cambio de las rutinas, formas de pensar, etc.

Dependiendo de cada situación en particular, podrán existir más riesgos y limitaciones que amenacen la efectividad del programa, es por esto que es importante conocerlos y establecer acciones que permitan que el programa sea aplicado exitosamente.

Puesto que es un sistema que promueve una relación muy cercana de confidencialidad es susceptible de implicaciones éticas. La línea divisoria entre lo laboral y lo personal, después de un tiempo, tiende a desaparecer y aunque esto puede ser aceptado y normal, algunas veces puede transgredir normas éticas. El “coachee”, quien llega ver su “coach” como un maestro sabio puede confundirse y empezar la búsqueda de soluciones a problemas personales que en determinado momento causará conflicto de interés en la relación Cardona (2004). Se aclara que este procedimiento no es terapia; para recibir terapia se deberá acudir a un psicólogo. Por otra parte si el “coachee”, bajo la sombra de la confidencialidad comenta con su “coach” información que le afecta a éste, seguramente se verá involucrando en un dilema.

Es por esto que es muy importante establecer en la organización un clima de valores y principios. Para esto, deberá asumirse que los valores son compartidos en algunos casos.

Con base en las aportaciones anteriores es importante centrar los esfuerzos en poseer el personal directivo y docente con talento y competencias de liderazgo adecuadas que faciliten el compromiso de las personas para con la organización educativa. Es por esto que Sánchez (2010) sugiere que tanto las organizaciones educativas como su personal docente y directivo deben interesarse por procesos de desarrollo personal y uno de ellos es el coaching.

Para Paloma (2008) emplear el coaching implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades que tienen los principales encargados de la organización educativa desarrollando sus competencias de liderazgo a nivel personal y comportamentales a nivel interpersonal. El coaching contribuye a desarrollar competencias de liderazgo a nivel personal e interpersonal (López, 2010).

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

La metodología de la investigación se enmarca en el análisis de una situación particular, se realiza un diagnóstico sobre el liderazgo de docentes y directivos para describir, interpretar y analizar dicha realidad, y proponer un plan de mejoramiento ajustado al contexto.

En este sentido, y teniendo en cuenta la clasificación de Sampieri & Collado (1991), esta investigación es de tipo descriptivo, con la intencionalidad de describir una situación en particular. Es decir, dar cuenta de los factores que favorecen o no el liderazgo de docentes y directivos a nivel institucional, grupal y personal.

Para desarrollarla se parte de la realización de un diagnóstico sobre los niveles de liderazgo de docentes y directivos docentes del colegio La Paz CED, de la localidad Rafael Uribe Uribe en tres fases: a) acción vinculante con la institución, b) percepción del docente y directivo sobre su grupo de trabajo y c) valoración de competencias específicas de liderazgo presentes en cada uno. Esto conlleva a formular una propuesta de intervención apoyada en la estrategia y la metodología de coaching educativo para lograr mejorar las habilidades de liderazgo en docentes y directivos descritas por Gorrochotegui (2011).

El análisis se realiza en un contexto en particular, por lo que supone la observación de los participantes como método para comprender el fenómeno desde el contexto real en que se presenta, entendido como el quehacer cotidiano de los procesos pedagógicos y administrativos del colegio La paz CED en los que se evidencian niveles de liderazgo. Esto permite la medición e interpretación de este factor en la institución; con base en lo cual se propone un programa de coaching educativo que permita potenciar el liderazgo como elemento transformacional a nivel personal e interpersonal favoreciendo el crecimiento personal y la calidad educativa.

4.1 ENFOQUE

Esta investigación tiene como base un enfoque mixto. El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa. Cabe destacar que el enfoque mixto va más allá de la simple recopilación de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema hasta el uso combinado de la lógica inductiva y la deductiva. Como indican Tashakkori & Teddlie (2003), un estudio mixto lo es en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y el informe del estudio.

El enfoque mixto ofrece varias ventajas: se logra una perspectiva más precisa del fenómeno; ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; la multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración. La premisa fundamental de esta investigación es que los procesos de coaching educativo potencian los niveles de competencias de liderazgo a nivel personal e interpersonal contribuyendo a la apropiación del horizonte institucional y el trabajo armonioso del equipo de docentes y directivos.

La investigación tiene como alcance la formulación de una propuesta apoyada en el coaching educativo específica para el equipo docente y directivo del colegio La Paz ya que ésta debe responder las particularidades de niveles de competencias de liderazgo presentes en los mismos. De ahí que se aplica cuatro instrumentos de recolección de información a la totalidad de docentes y directivos del colegio para comprender el fenómeno obteniendo datos relevantes para el logro de los objetivos de la investigación y la formulación de la propuesta de intervención.

4.2 TIPO DE INVESTIGACION

La investigación se inscribe en la línea de clima y cultura institucional de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, el tipo de investigación es análisis de una situación particular que parte de un diagnóstico basado en: a) reconocimiento e identificación de docentes y directivos con la institución, b) percepción del docente y directivo sobre su equipo de trabajo, c) valoración personal del nivel de competencias de liderazgo. Insumos para una propuesta de intervención de coaching educativo como estrategia para el fortalecimiento del liderazgo educativo presentes en docentes y directivos.

4.3 DEFINICION DE CATEGORIAS DE ANALISIS

Las categorías de análisis se desarrollaron en tres fases para determinar los estados de liderazgo presentes en docentes y directivos y de ahí formular la propuesta de intervención apoyada en la estrategia y metodología de coaching educativo:

1. Reconocimiento e identificación del docente y directivo docente con la institución. Según Leithwood (2009) el liderazgo implica un propósito y una dirección. El colegio La Paz materializa su propósito y dirección en su horizonte institucional: misión y visión más los valores que definen la cultura de la institución. Se pretende en esta fase determinar el nivel de apropiación de docentes y directivos del horizonte institucional y los valores que la definen; destacando además las acciones concretas que se realizan para alcanzar dicho horizonte. Se utilizaron preguntas relacionadas con el conocimiento de la misión, visión y valores institucionales.
2. Percepción del docente y directivo sobre su grupo de trabajo. Se apoyó esta categoría en los estudios de investigación de Leithwood (2009) quien afirma que “el liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales” (p. 18); aun cuando el liderazgo se

ejerce individualmente está inmerso en relaciones sociales y organizacionales. Se utilizó una prueba de tipo Likert.

3. Valoración personal de competencias de liderazgo. Para esta categoría se apoyó en Gorrochotegui (2011), quien estudio las competencias personales e interpersonales determinantes para un liderazgo educativo eficaz.

Las competencias interpersonales referidas en esta categoría son: a) Trabajo en equipo: hacer acuerdos para unir esfuerzos que contribuyan al logro de objetivos comunes, b) comunicación: transmite de forma respetuosa, clara y oportuna sus ideas y propuestas, c) relaciones interpersonales: mantiene una actitud positiva y empática.

Las competencias personales referidas en esta categoría son: a) compromiso: se siente comprometido con los fines de la educación, es puntual, b) conocimiento: posee los conocimientos teóricos y profesionales adecuados para afrontar la responsabilidad de su cargo, c) desempeño: planifica su trabajo para alcanzar los objetivos establecidos.

En esta categoría se incluye una jerarquización de valores afines con cada uno de los docentes y/o directivos determinando el más y menos importante según su propia identificación con cada uno de ellos; siendo estos valores: autorrealización, confianza, ética, organización, responsabilidad, sentido de pertenencia, sensible, toma de iniciativa y trascendente.

Los resultados de estas tres categorías determinan el insumo necesario para poder diseñar y aplicar una propuesta de coaching educativo específica para el colegio La Paz.

4.4 POBLACION Y MUESTRA

La población seleccionada para la realización de la presente investigación fueron directivos y docentes del colegio La Paz CED que en sus dos jornadas cuenta con: a) 1 director rural, b) 1 coordinador general, c) 1 orientador d) 1 educadora especial, e) 2 docentes de educación física, f) catorce docentes de básica primaria.

La selección de la muestra abarcó a la totalidad de directivos, docentes y orientación escolar en las dos jornadas que ofrece la institución en una única sede. Esto permitió la aplicación de los instrumentos a la totalidad de la población.

4.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de la metodología se tuvieron en cuenta los siguientes momentos:

1. Etapa de profundización en clima y cultura organizacional. A través del análisis de estudios investigativos de diversos autores en artículos digitales y de revistas; lectura de libros relacionados con aspectos de consolidación de cultura institucional específicamente de temas como liderazgo y coaching educativo. Adicional a esto, el referente de la institución: Plan de Mejoramiento Anual permitiendo consolidar y formular la pregunta de investigación con sus respectivos objetivos y limitaciones pertinentes.
2. Revisión documental y construcción de los referentes teóricos iniciales. La revisión documental se realizó a través de búsquedas en bases de datos reconocidas y en bibliotecas de universidades. La adquisición y lectura de textos relacionados con el coaching y el liderazgo permitieron ampliar el manejo conceptual de estos temas para facilitar el desarrollo de la investigación.
3. Etapa de consolidación del marco teórico. Una reflexión sobre el coaching y liderazgo de docentes y directivos en las organizaciones en tres categorías específicas: lo misional presente en su horizonte institucional, lo relacional

destacando fortalezas y debilidades del grupo de trabajo y en lo personal a nivel de competencias personales e interpersonales.

4. Etapa de intervención-acción: Mediante la cual se propuso y aplicaron los instrumentos que permitieron caracterizar el estado en cada una de las categorías de análisis para mejorar los niveles de liderazgo formulando una propuesta de intervención apoyada en el coaching educativo como metodología de trabajo.
5. Análisis de resultados. Con base en los resultados del instrumento en estas tres categorías se realiza un análisis de resultados desde el enfoque cualitativo, teniendo en cuenta los datos de la pregunta abierta, la escala tipo Likert y la jerarquización de valores. Se identifican los factores que facilitan e impiden mejorar el liderazgo de docentes y directivos insumo indispensable para diseñar y formular la propuesta de intervención.
6. Diseño y formulación del plan de mejoramiento. Una vez consolidado el análisis y los resultados obtenidos se formula un plan de mejora de mediano plazo para ser implementado una vez concluya el presente ejercicio investigativo.
7. Etapa de conclusiones y recomendaciones, exponiendo los principales logros de la investigación en relación con los objetivos planteados, se hacen recomendaciones sobre la implementación del coaching educativo en las instituciones educativas para mejorar las competencias de liderazgo a nivel personal e interpersonal.

4.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La validación de los instrumentos se realizó inicialmente a través de la valoración de juicio de expertos. Se contó con aportes de un coach profesional que trabaja para la Secretaría de Educación de Cundinamarca desarrollando el programa de “Rectores líderes transformadores” apoyando el diseño del instrumento en la parte relacionada con la identificación grupal y con un coach profesional de una empresa privada para el diseño del instrumento relacionado con el horizonte institucional y

jerarquización de competencias personales e interpersonales. Adicional se contó con aportes conceptuales del Doctor Alfredo Gorrochotegui solicitados para validar este instrumento aportando trabajos realizados por su cuenta en otros países; dados estos aportes vía correo electrónico. Luego se contó con la validación de pares académicos del eje de profundización en Clima y Cultura institucional y el apoyo del tutor de la misma permitiendo mejorar su diseño tanto en forma como en contenido. Finalmente se aplicó a un grupo de cinco personas: tres directivos y dos docentes antes de aplicarla al grupo objeto de estudio.

Los instrumentos aplicados se describen a continuación.

4.6.1 Preguntas abiertas para indagar el conocimiento del horizonte institucional. Se realizaron preguntas abiertas para indagar el conocimiento del docente y/o directivo del horizonte institucional: misión, visión, valores organizativos; describiendo además las acciones concretas realizables por cada uno para alcanzarlo. (Ver anexo A)

4.6.2 Matriz DOFA. El segundo instrumento es la matriz DOFA donde el docente y/o directivo describía fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas visibles en su institución. Para el análisis se limitaron las respuestas a aquellas relacionadas con su percepción de la misma, de la autoridad, de los compañeros, valores institucionales y relaciones interpersonales. (Ver anexo B)

El primer y segundo instrumento determina el nivel de vinculación del docente y/o directivo con la institución.

4.6.3 Percepción frente al grupo de trabajo. El tercer instrumento es una encuesta tipo Likert con 26 preguntas y una escala de respuesta de uno a cinco, donde uno es totalmente desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo. Estas preguntas van encauzadas en reconocer la percepción que se tiene del grupo de trabajo destacándose percepción de autoridad, niveles de confianza, de satisfacción, relaciones interpersonales. En general como se percibe a su grupo de trabajo en función de posibilidades de ejercer un nivel de liderazgo efectivo. (Ver Anexo C).

4.6.4 Valores del liderazgo personal e interpersonal. El cuarto instrumento consta de dos partes. La primera parte es una jerarquización de valores determinantes en el liderazgo personal. Dicha jerarquización se hace por gusto y/o valoración de cada uno. Esta jerarquización determinará el reconocimiento personal para futuras sesiones personales de coaching educativo y para sesiones grupales de trabajo de cada uno de estos valores. La segunda parte es una valoración cuantitativa de competencias personales e interpersonales validadas por Cardona (2009) y referidas por Gorrochotegui (2011); esta ponderación numérica determinará el orden de prioridad de intervención en la formulación de la propuesta de coaching educativo. (Ver Anexo D)

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos conformados por cinco aspectos: el primero corresponde a los datos socio-demográficos de la población: género, tipo de vinculación, edad, tiempo de antigüedad en la institución; en una segunda parte se pretende determinar el nivel vinculante entre docentes y directivos con la institución determinando la apropiación de la misión, visión, acciones del quehacer pedagógico que las evidencian y los valores institucionales. La tercera parte analiza la matriz DOFA destacando aspectos relacionados con relaciones de autoridad, convivencia, relaciones interpersonales, percepción de la institución. En cuarto lugar se muestra la relación de docentes y directivos con su grupo de trabajo a través de una categorización de competencias de liderazgo. Finalmente, se presentan las valoraciones dadas por docentes y directivos de competencias personales e interpersonales claves del liderazgo educativo siguiendo los planteamientos de Gorrochotegui (2011).

5.1 DESCRIPCIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN

La descripción socio-demográfica estará dada por el género, la edad, nivel de estudios, tipo de vinculación y la antigüedad en la institución.

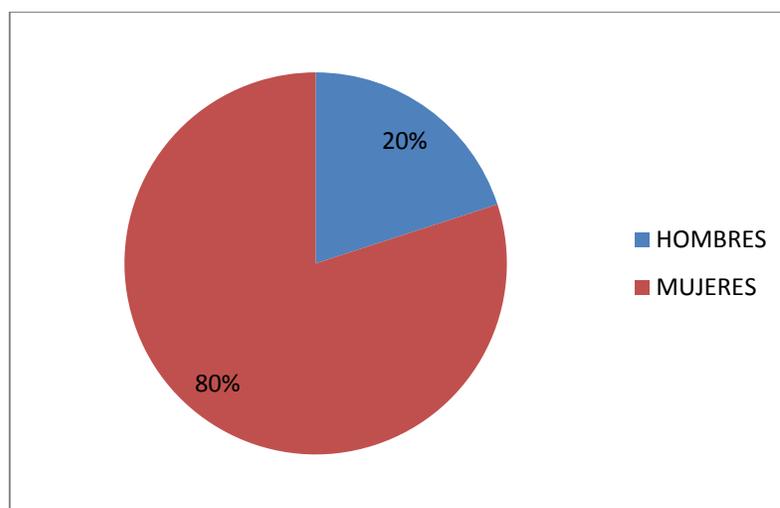


Figura 1. Población caracterizada por género

En cuanto al género el 80% corresponde a mujeres y el 20% corresponde a hombres.

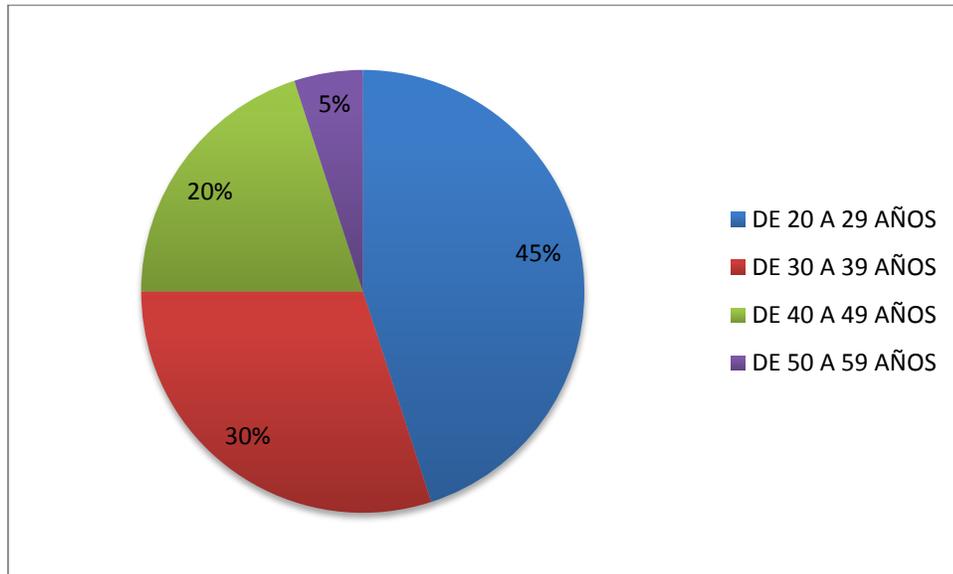


Figura 2: Población caracterizada por edad

Con respecto a la edad, el 45 % está entre los 20 y 29 años; el 30 % está entre los 30 y 39 años, sumadas estas dos representan el 75 % de la población denotando que es relativamente joven. El 20 % está entre los 40 y 49 años y el 5% está entre 50 y 59 años.

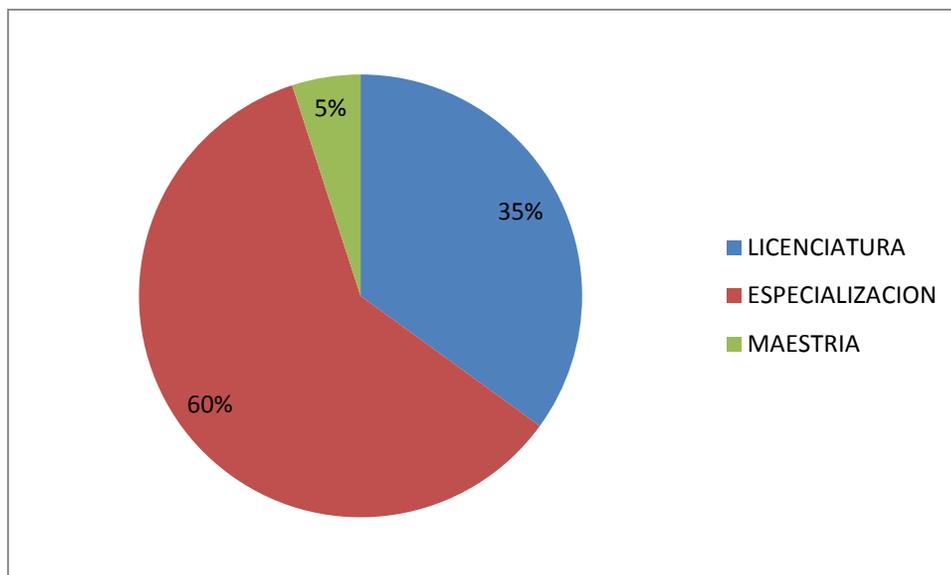


Figura 3: Población caracterizada por el nivel de estudio

Con respecto al nivel de estudio el 35 % solo tiene licenciatura en educación básica primaria con algún tipo de énfasis, el 60 % tiene al menos una especialización y el 5% tiene maestría. En general la población muestra más del 50% con estudios posteriores a la licenciatura como especialización.

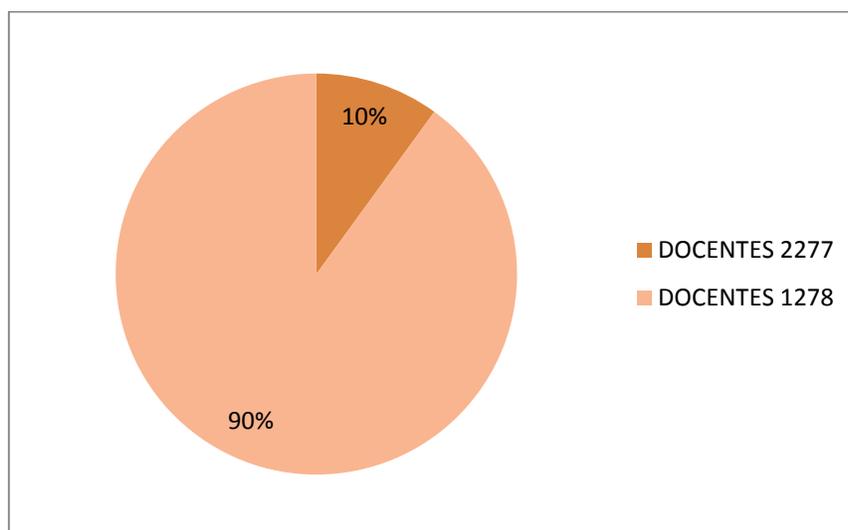


Figura 4: Población caracterizada por decreto de vinculación

En relación con el tipo de vinculación se hace referencia al decreto de nombramiento ya que todos son nombrados en propiedad. El 10% corresponde a los docentes más antiguos vinculados con el distrito 2277 y el 90% corresponde a los docentes cuya vinculación con el distrito es más reciente: 90%. Este dato es muy relevante para la investigación ya que los docentes del 1278 son evaluados anualmente y dentro de las competencias laborales a evaluar se encuentra el liderazgo. Potencializar el nivel de liderazgo contribuiría directamente a obtener buenos desempeños en esta evaluación.

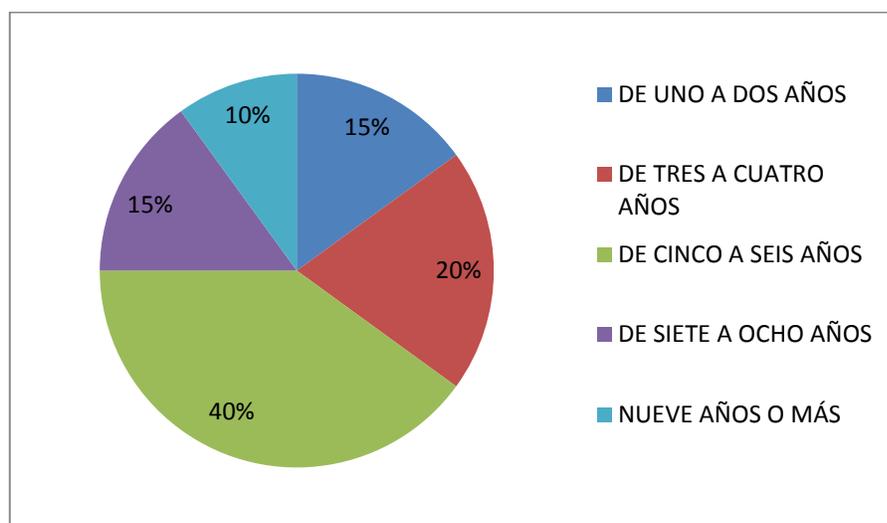


Figura 5: población caracterizada por la antigüedad en la institución.

Con respecto a la antigüedad de la población el 40% tiene una antigüedad entre cinco y seis años, el 20 % de tres a cuatro años, el 15% de uno a dos años o de siete a ocho años y el 10% de uno a dos años. En términos generales el 90% de la población tiene una antigüedad de tres a más años en el colegio.

5.2 ANALISIS DE ACCION VINCULANTE CON LA INSTITUCION

Los resultados están determinados por cinco preguntas abiertas relacionadas con la misión, visión, valores institucionales.

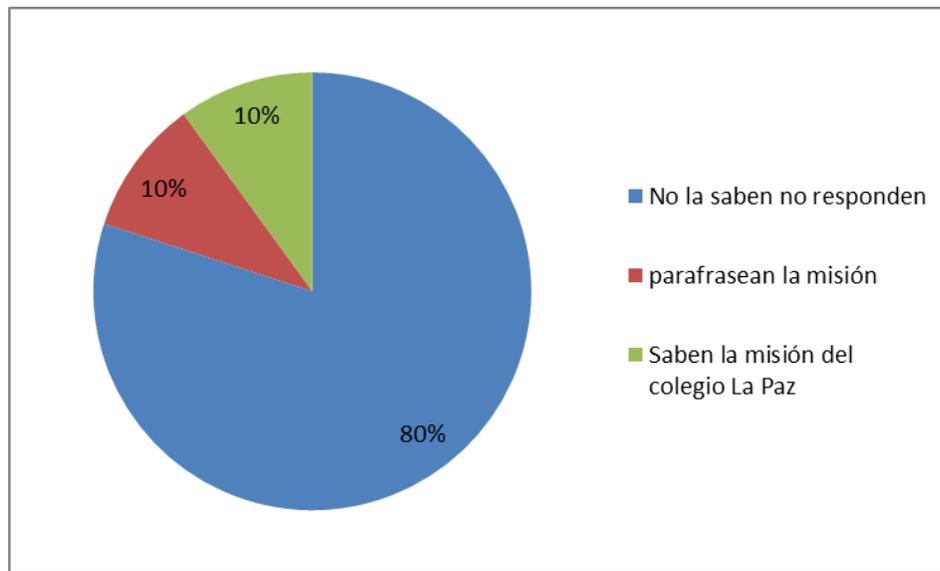


Figura 6: ¿Cuál es la misión del colegio La Paz?

El 80 % de la población encuestada no sabe la misión del colegio, el 10% la parafrasea y tan solo el 10 % la conoce. Este resultado denota que la población en un 80% e incluso un poco más desconocen la misión de la institución educativa. Se hace relevante destacar también que el 90 % de los docentes y/o directivos tienen más de tres años de antigüedad en la institución denotándose en este tiempo desconocimiento de la misión de la institución.

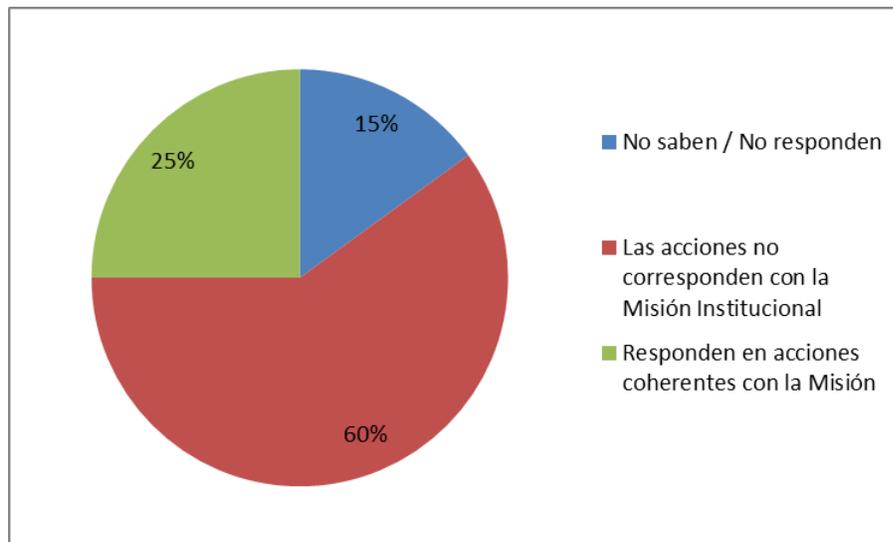


Figura 7: ¿de qué manera su trabajo contribuye a la misión del colegio?

Los resultados de la pregunta dos reflejan el 60% de la población las acciones que realizan no corresponde con la misión de la institución junto con el 15% no sabe o no responde, el 25% responde con acciones coherentes con la misión del colegio. Es evidente el desconocimiento de la misión y por ende las acciones que realizan no pueden ser justificadas a favor de la misión. También es importante destacar las implicaciones pedagógicas que implica el actuar de cada docente y/o directivo sin tener objetivos comunes generalmente unidos por el enfoque pedagógico institucional así como sus objetivos a corto y mediano plazo.

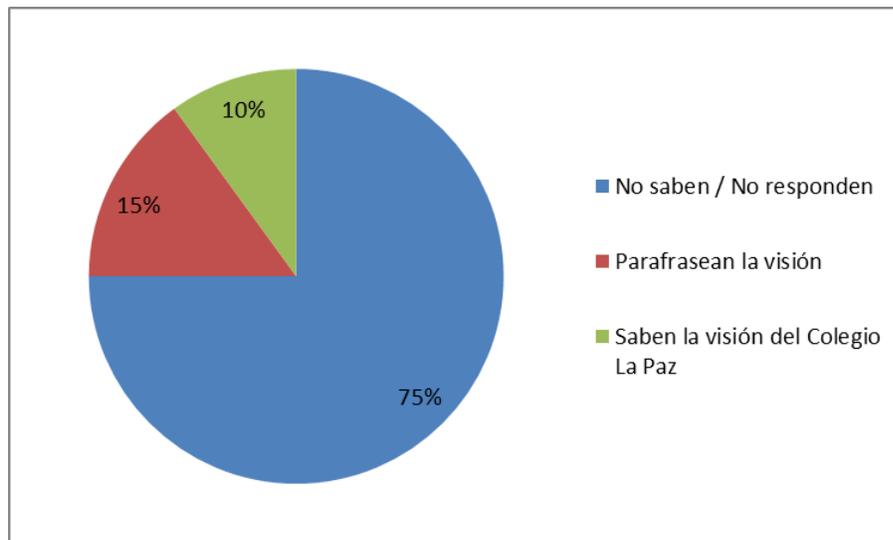


Figura 8 : ¿Cuál es la visión del colegio?

En esta pregunta el 75% de la población no sabe la visión del colegio; el 15% la parafrasean y el 10% saben la visión. Es evidente el desconocimiento de la visión por más del 75% de la población. La visión constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional; el deber ser institucional y si es desconocido por el equipo docente y/o directivo en tan alto porcentaje es posible que su alcance se vea limitado sin permitir retroalimentación individual para ser asequible a futuro.

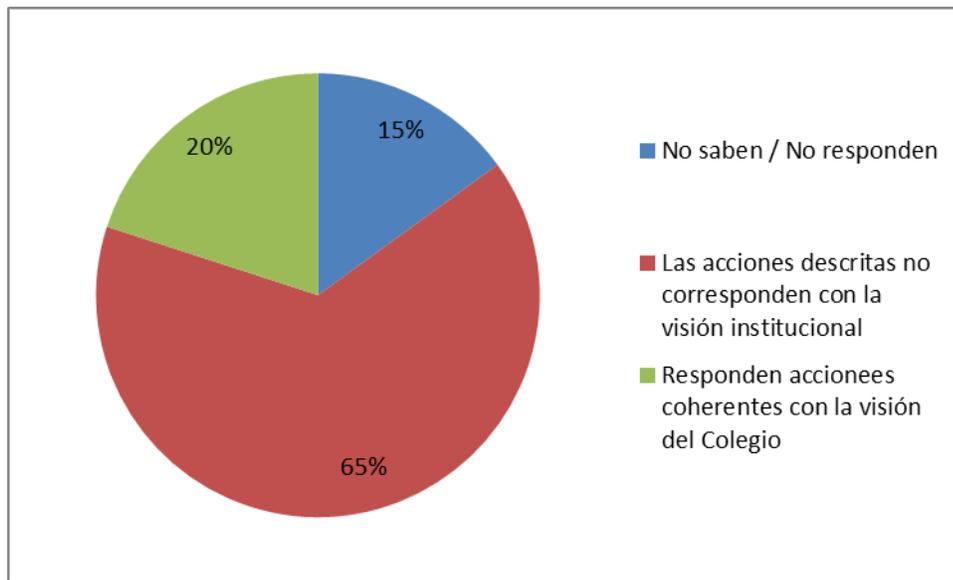


Figura 9: ¿Cómo contribuye Ud. para llegar a la visión del colegio?

En esta pregunta el 65% denota que las acciones descritas no conducen a alcanzar la visión del colegio, el 20 % es coherente las acciones para alcanzar la visión del colegio y el 15 % no sabe o no responde. Lo anterior denota que el 80 % de la población sus acciones no son coherentes para alcanzar la visión institucional. Al desconocer la visión de la institución sus acciones no conducen a lograrla lo mismo pasa con la misión del colegio. Es fundamental dentro de la propuesta de coaching educativo generar actividades que permitan vinculación directa de docentes y/o directivos con la institución generando compromiso y sobre todo a futuro cultura organizacional.

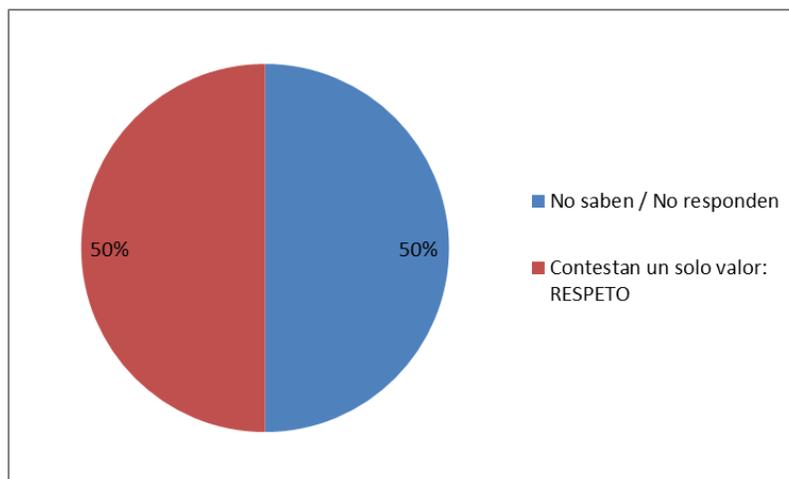


Figura 10: ¿cuáles son los valores institucionales?

Los resultados de esta pregunta reflejan el 50 % desconoce los valores institucionales y el 50% reconoce un valor de siete que se describen como los que le dan identidad a la institución. Los valores institucionales generan compromiso e identidad de cada uno de los miembros de la organización; siendo su conocimiento e identificación un punto de partida definitivo al momento de crear sentido de pertenencia y acciones de liderazgo compartidas en beneficio de la calidad educativa ofrecida.

Como conclusión del análisis de resultados de la acción vinculante con la institución educativa se evidencia un desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales de más del 85%. Esto conlleva a que las acciones referidas por los encuestados no contribuyan a alcanzar el horizonte institucional. Además el liderazgo educativo se ve afectado por la falta de visión compartida de los propósitos de la institución limitando el desempeño e impidiendo un desarrollo más eficaz de competencias personales e interpersonales y el logro de las metas institucionales.

5.3 ANÁLISIS DOFA

Tabla 1. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Existe un grupo de docentes comprometidos con su labor.	1. Solución de conflictos. 2. Manejo de estrés

<ul style="list-style-type: none"> 2. Los directivos son flexibles, abiertos al cambio y debate de los temas. 3. Calidad del talento humano en cuanto a conocimientos y valores 4. Colaboración y apoyo entre directivos y docentes para solucionar conflictos 5. Facilidad de acceder a la comunicación con docentes y directivos. 6. El buen trabajo en grupo con los compañeros. 7. Clima de respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Apropiación del PEI, Manual de convivencia. 4. Exigencia por parte de los docentes 5. Uso de didácticas por parte del docente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Trato respetuoso en el sitio de trabajo. 2. capacitación por parte de docentes y directivos. 3. El compromiso de docentes y directivos. 4. El ambiente de trabajo 5. Buenas relaciones interpersonales. 6. El apoyo de los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> 1. movilidad docente y directiva 2. Falta de creatividad 3. Dificultad en el manejo emocional. 4. La convivencia escolar 5. Resistencia al cambio

Fuente: elaboración propia

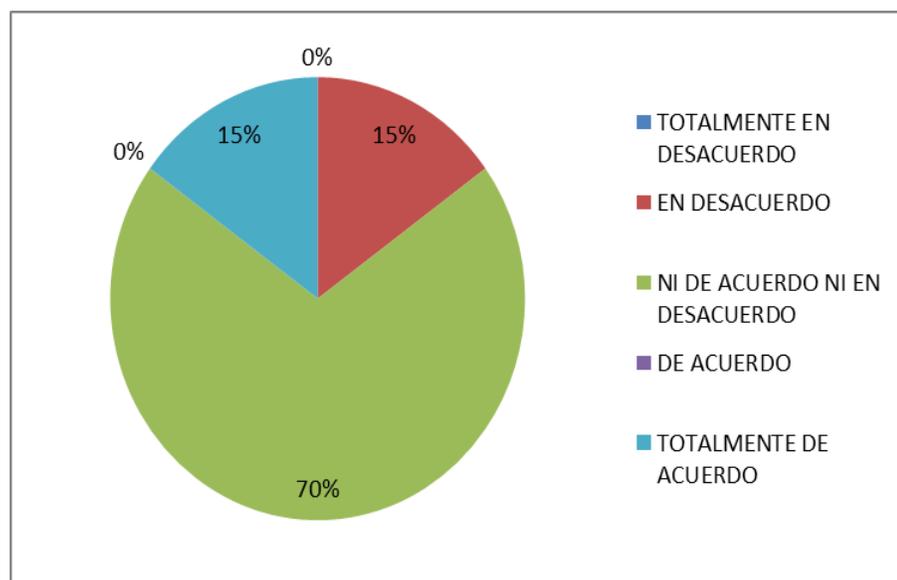
El resultado completo de la DOFA de la pregunta cinco de la encuesta se encuentra en el Anexo B. El análisis a éstos resultados se muestran en la Tabla 1 destacando lo siguiente: a) Las fortalezas evidencian reconocimiento positivo del grupo, valoración de pares y directivos, posibilidades de buena comunicación y trabajo en grupo, b) Las debilidades reflejan la poca apropiación del PEI que coincide con lo reflejado en las preguntas 1,2,3,4 de esta misma encuesta, además se reconoce falta de exigencia, estrés por parte de docentes, c) En cuanto a las oportunidades favorece el lugar de trabajo, las relaciones interpersonales y el respeto, valor destacado en la pregunta 4 de esta encuesta, d) Las amenazas tienen que ver con la movilidad de docentes, manejo de emociones y la monotonía.

5.4 ANALISIS ACCION VINCULANTE CON EL GRUPO DE TRABAJO

En esta encuesta se pretende mostrar cómo se identifica el docente o directivo con su grupo de trabajo. (Ver anexo E). Los resultados se presentan por cada pregunta teniendo en cuenta la siguiente escala: a) 1= Totalmente en desacuerdo, b) 2= En desacuerdo, c) 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, d) 4= De acuerdo, e) 5= Totalmente de acuerdo.

La pregunta uno: “los docentes de esta institución son amables en su trato”; el 90% está totalmente de acuerdo y el 10% de acuerdo. Este resultado reconoce uno de los valores que destacaron los encuestados: el respeto. Es evidente que es reconocido y evidente en el trato del grupo. Se destaca además como una fortaleza en el DOFA.

La pregunta dos: “El espíritu de trabajo de los docentes de la institución es alto” el 95 % respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Tan solo el 5% dice estar en desacuerdo. Este resultado ratifica lo presentado en la DOFA destacado como una fortaleza destacando a los docentes comprometidos con su labor.



Grafica Figura 11: Los mejores amigos de los docentes son compañeros de la misma institución

El 70 % reconoce la posibilidad de existir lazos de amistad entre compañeros de trabajo. El 15% está totalmente de acuerdo al igual que en desacuerdo. Esto evidencia que el compañerismo reflejado en el lugar de trabajo no se refleje en relaciones de amistad fuera de él. Cardona (2010) destaca dentro de las competencias interpersonales la gestión de conflictos, la cual se facilita cuando los lazos de amistad son fuertes entre los integrantes del grupo.

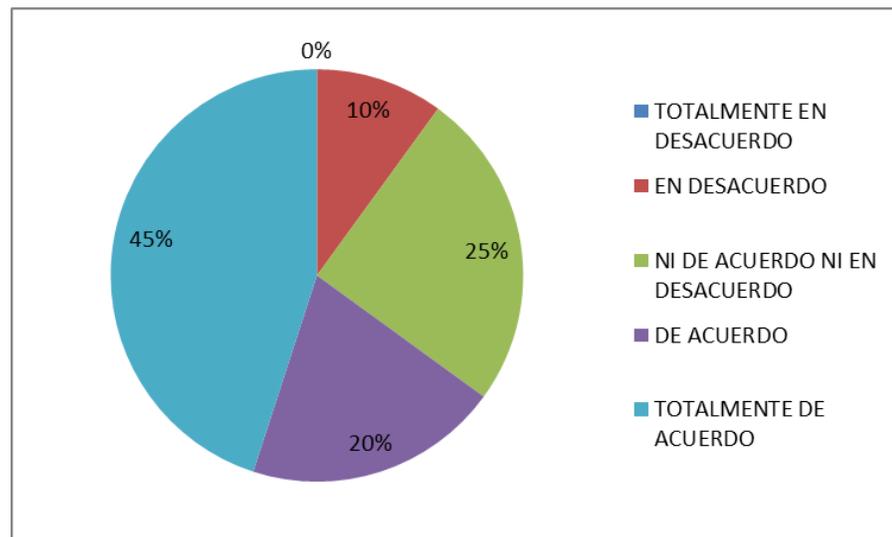


Figura 12: Las reuniones de los docentes suelen ser productivas

El 65 % está de acuerdo y totalmente de acuerdo con relación a un 10% que está en desacuerdo. Este resultado refleja la posibilidad de buenos acuerdos por decisiones grupales. Cardona (2010) señala la competencia personal de “toma de decisiones” como vital para un liderazgo educativo efectivo. Posibilitar en un grupo de trabajo decisiones consensuadas es una garantía de integración y respeto hacia el otro como se hizo visible en el DOFA y los valores institucionales.

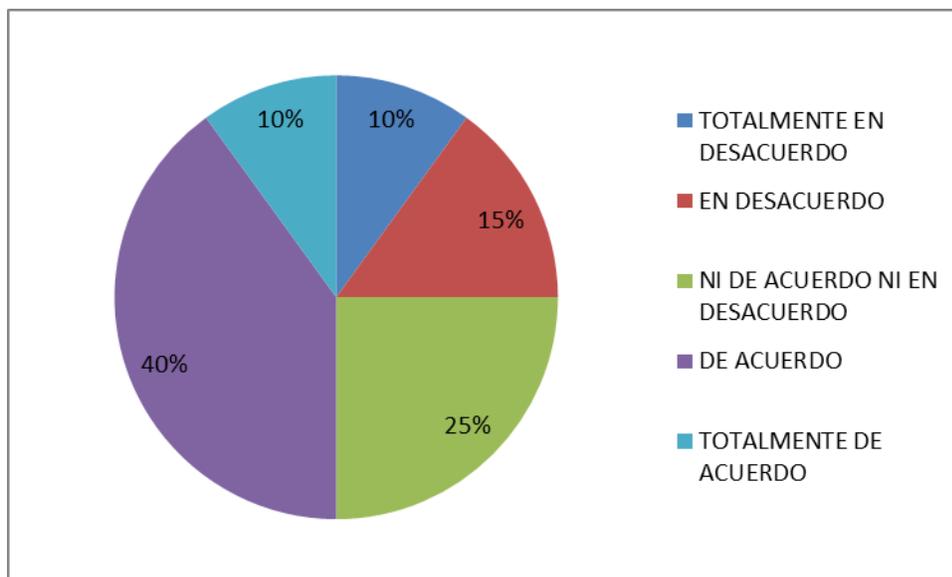


Figura 13: El director y/o coordinador ayuda a los docentes a resolver sus problemas personales

Los resultados de esta pregunta arrojan posturas encontradas: el 50% está de acuerdo y totalmente de acuerdo mientras el 20% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la posibilidad de agregar los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este resultado es importante al momento de diseñar la propuesta de intervención porque la autoridad emanada del equipo directivo refleja división al momento de valorar el apoyo del mismo en resolver los problemas personales de los docentes. Se deben buscar estrategias que minimicen el descontento de algunos docentes por no ser apoyadas por los directivos; esto facilita un liderazgo compartido y comprometido hacia objetivos comunes y facilitadores de trabajo en equipo como competencia interpersonal significativa para la institución.

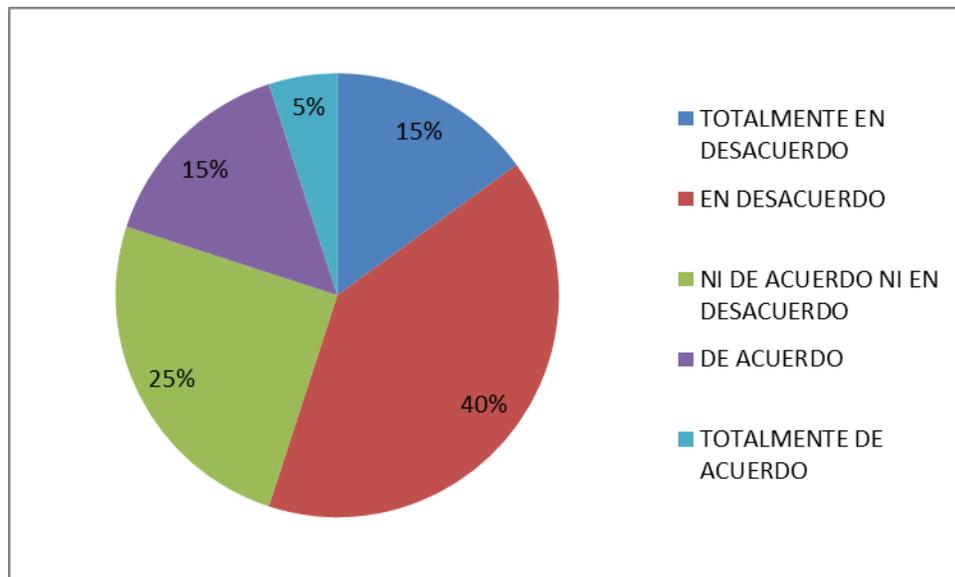


Figura 14: Hay un grupo minoritario de docentes que se oponen a la mayoría

Los resultados reflejan el 20 % de acuerdo y totalmente de acuerdo con relación al 55 % en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Nuevamente se reconoce las buenas relaciones entre el grupo y la posibilidad de trabajo en equipo. Al existir un grupo que se opone a la mayoría se debe considerar la optimizar la competencia interpersonal de gestión de conflictos que permita consolidar el grupo de trabajo y garantizar un equilibrio emocional como lo señala Cardona (2010).

La pregunta siete: “los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales” El 85 % está de acuerdo y totalmente de acuerdo con relación a un 10% que está en desacuerdo. Este resultado coincide con los resultados del DOFA y refleja una buena posibilidad del grupo de trabajo para trabajar en equipo y desarrollar un liderazgo eficiente. Se puede incluir dentro de las sesiones de trabajo de coaching educativo actividades relacionadas con motivación grupal y automotivación para optimizar esta competencia.

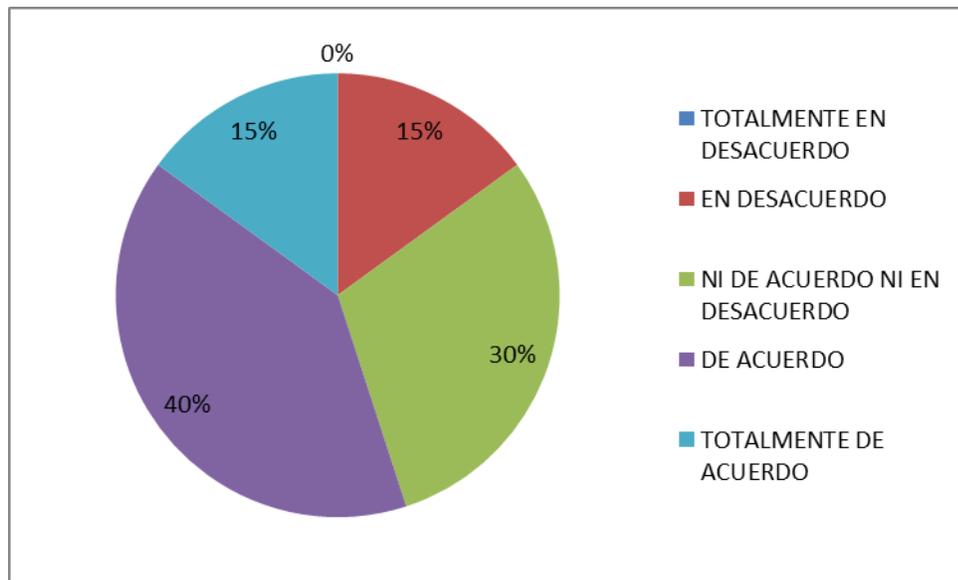


Figura 15: Los docentes ayudan a solucionar pequeños desacuerdos entre ellos mismos.

El 55% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la solución de pequeños desacuerdos entre ellos mismos. El 15% está en desacuerdo y el 30 % no opina ni a favor ni en contra. La solución de conflictos está dentro de las debilidades percibidas en la institución. La gestión de conflictos según Cardona (2010) es una de las competencias interpersonales deficientes en las instituciones educativas y agregaría aún más en el sector público. Los resultados de esta pregunta refuerzan los obtenidos en la pregunta tres donde se evidencia que los niveles de amistad en el grupo no son plenos. El liderazgo efectivo exige que las relaciones interpersonales se favorezcan y potencien ya que es vital para la obtención de resultados y el crecimiento personal de todos los integrantes del grupo. La estrategia de coaching educativo facilita dichos procesos mejorando la motivación intrínseca y extrínseca.

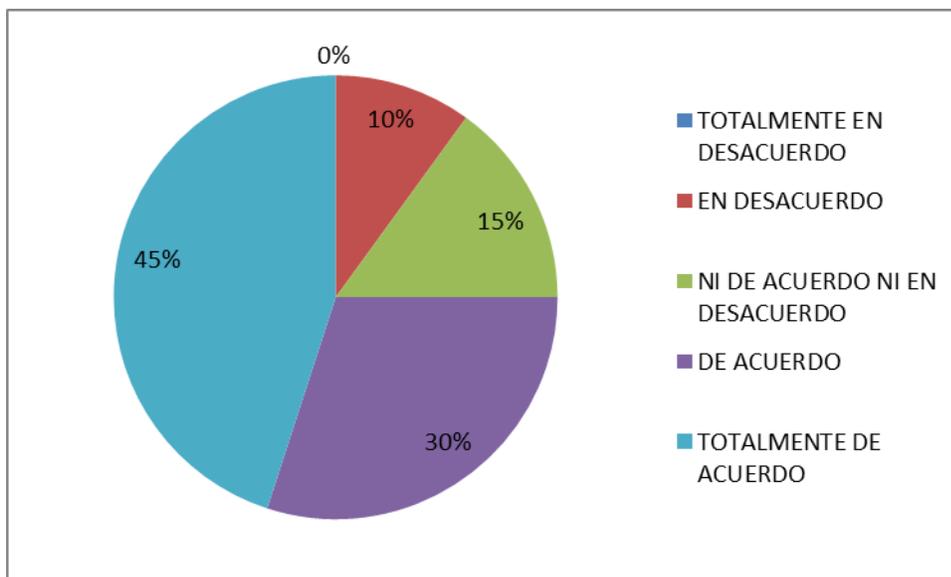


Figura 16: Los docentes se muestran identificados con la institución educativa

El 75% muestran sentirse identificados con la institución educativa mientras que el 10% evidencia no sentirse identificado con la institución. Estos resultados contrastan notablemente con los obtenidos en la encuesta anterior donde el 85% del grupo no reconoce la misión, visión y valores institucionales. Es posible que el grupo denote identificación por sus condiciones de trabajo más no por su horizonte institucional y cultura organizativa.

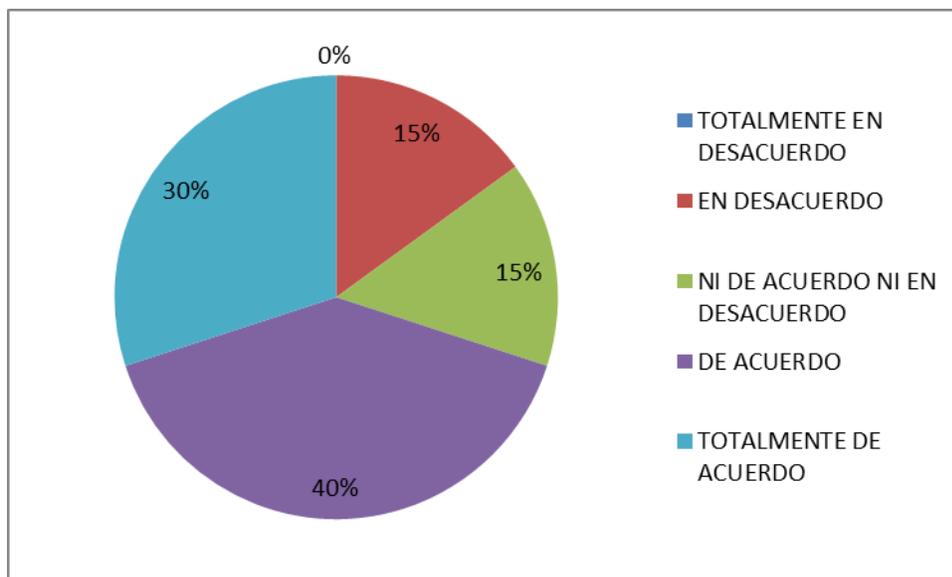


Figura 17: Los docentes escuchan a sus compañeros cuando están hablando en las reuniones

El 70% reconoce el respeto por la participación y comentarios de los compañeros en las reuniones en contraste con el 15 % que está en desacuerdo. Este resultado reafirma la capacidad del grupo para la escucha activa. Tanto como fortaleza y oportunidad en el DOFA se destaca los buenos niveles de comunicación del grupo; esto no significa la posibilidad de mejorarlos especialmente en los espacios de toma de decisiones y de iniciativa.

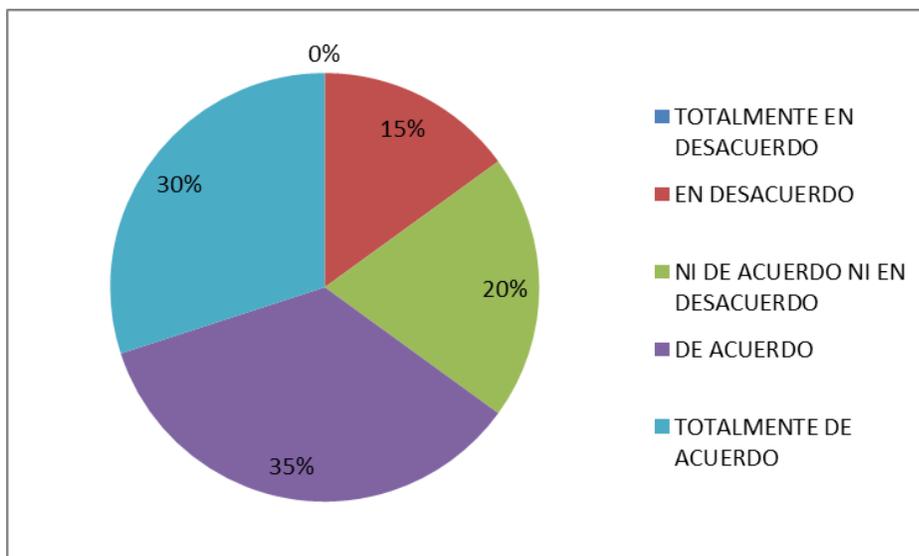


Figura 18: Los docentes están felices con su trabajo en la institución

El 65% de los encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo en reconocer felicidad en su lugar de trabajo en relación al 15% que estaría en desacuerdo. Este resultado es coherente con el buen ambiente laboral manifestado en las oportunidades de la institución.

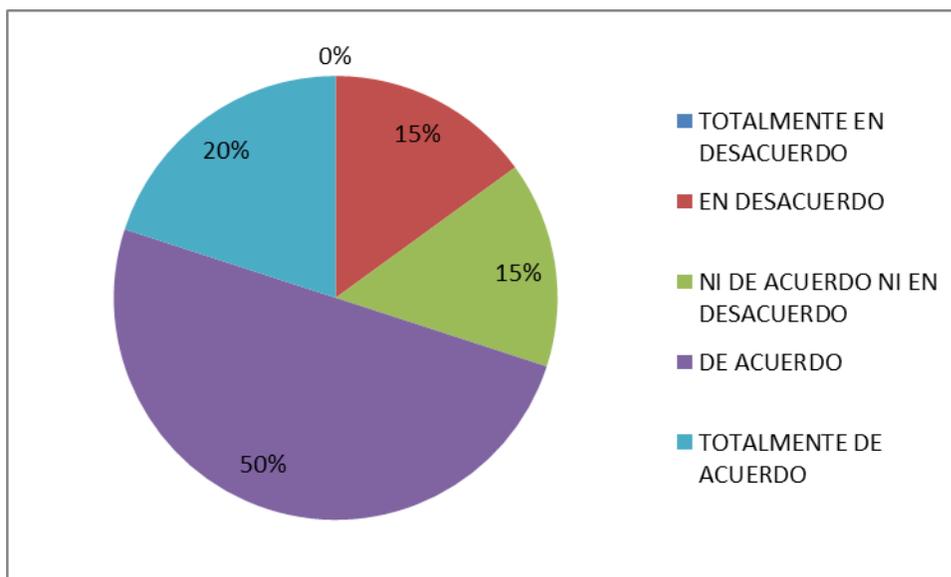


Figura 19: Los docentes y/o directivos manifiestan confianza en que se alcanzarán las metas

El 70% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la confianza expresada en función del logro de metas. En contraste el 15% manifiesta estar en desacuerdo con la confianza expresada. Estos resultados reflejan un optimismo por alcanzar las metas propuestas. Cardona (2010) señala como como competencias personales importantes para el liderazgo el optimismo entendido precisamente con el convencimiento individual de alcanzar las metas. Si se transmite a todo el grupo se convierte en un optimismo grupal facilitador de resultados de calidad en la institución educativa.

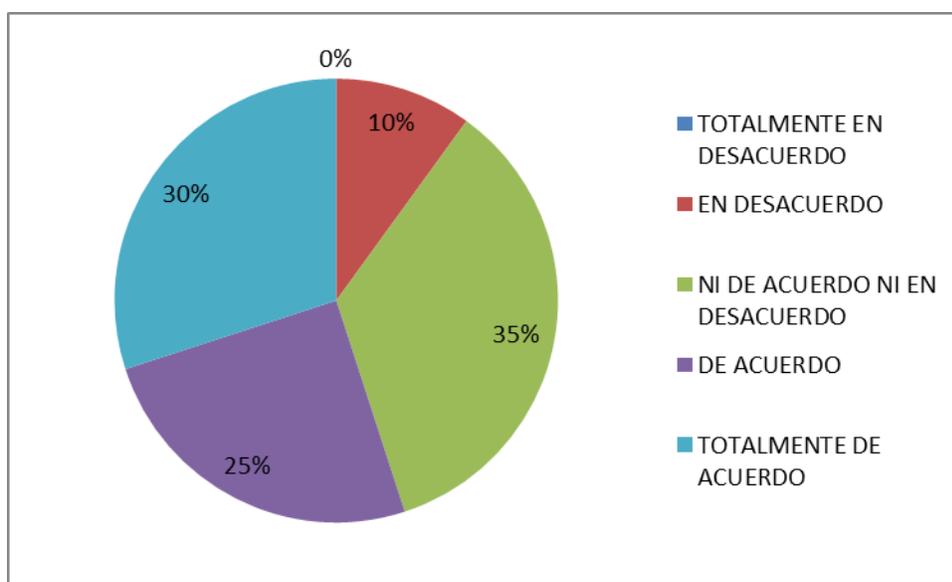


Figura 20: Los docentes y/o directivos son figuras de respeto en la institución

El 55 % está de acuerdo y totalmente de acuerdo en reconocer a los docentes y directivos como figura de respeto. Tan solo el 10 % está en desacuerdo. Sin embargo, el 35% ni está de acuerdo ni en desacuerdo denotando de alguna manera la posibilidad de irrespeto dado a los docentes y directivos en la institución. La tendencia actual en la institución denota niveles de irrespeto tanto de estudiantes y padres de familia; empero, entre los docentes y/o directivos son muy bajos. Dentro de las competencias interpersonales señaladas por Cardona (2010) se encuentra el carisma como competencia que permite proyectar personalidad y respeto por su profesionalismo.

Esta pregunta está relacionada con la siguiente donde los docentes y/o directivos proyectan una imagen de profesionalismo en su quehacer diario. El 85% responde estar de acuerdo en oposición a un 10% que está en desacuerdo. Este porcentaje junto con el 5% que ni está de acuerdo ni en desacuerdo es importante tenerlo en cuenta porque denota una fracción del grupo con niveles bajos de carisma y pueden propiciar acciones de irrespeto por parte de estudiantes y padres de familia.

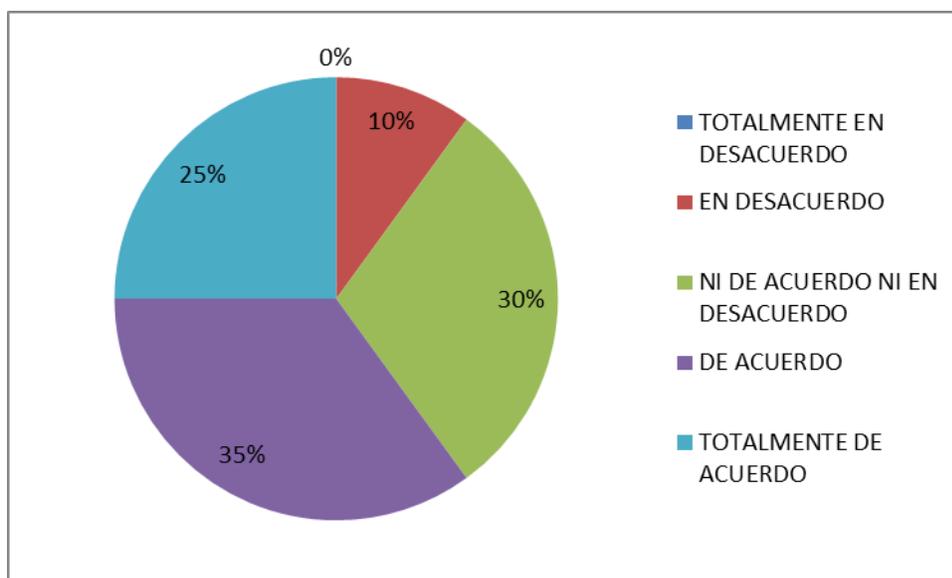


Figura 21: Los docentes y/o directivos aceptan la crítica constructiva

El 60 % de los encuestados afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en reconocer que los docentes y directivos aceptan la crítica constructiva. El 10 % está en desacuerdo y 30 % ni de acuerdo ni desacuerdo, lo que sigue siendo un margen alto que no reconoce la crítica constructiva en su grupo de trabajo.

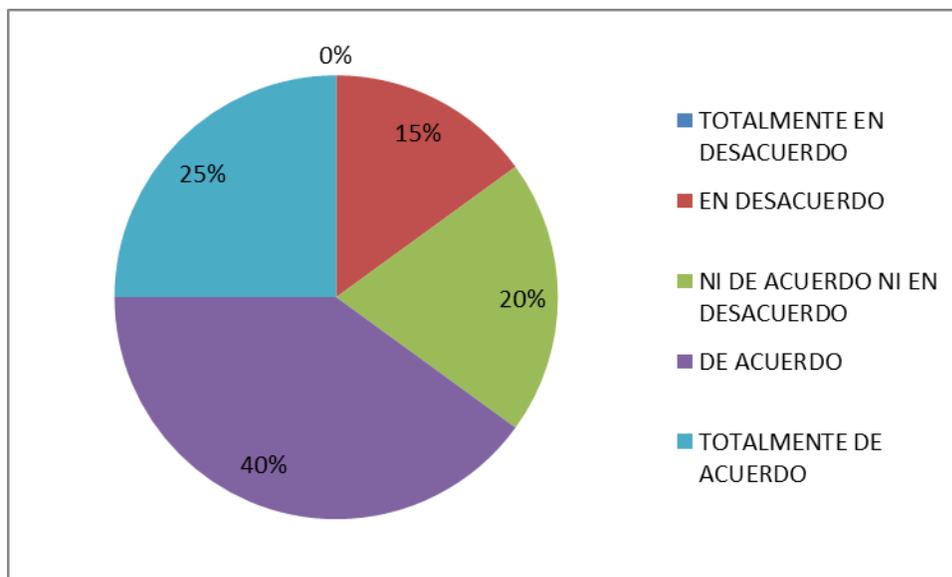


Figura 22: Los docentes y/o directivos docentes tienen sentido del humor

El 65% dice estar de acuerdo total y parcialmente mientras el 15% dice estar en desacuerdo y un 20% ni está de acuerdo ni en desacuerdo. Estos porcentajes de desacuerdo e indecisión se han vuelto recurrentes evidenciando un porcentaje entre el 20% y el 30% que le cuesta una identificación plena con su grupo de trabajo. Tanto el equilibrio emocional como el autocontrol son competencias personales exteriorizadas en una de sus manifestaciones importantes, el buen humor.

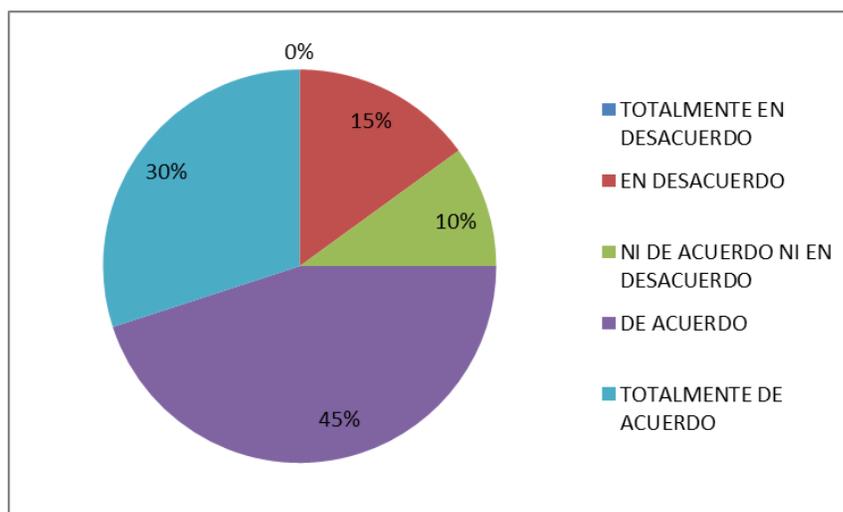


Figura 23: Los docentes y/o directivos se comunican de forma clara y sincera

El 75 % afirma comunicarse de manera clara y sincera mientras que un 15% está en desacuerdo. El 10 % ni está de acuerdo ni en desacuerdo. En general el grupo de trabajo demuestra buenos niveles de comunicación sin que esto sea motivo de mejoramiento. Los resultados obtenidos en el DOFA lo demuestran como una de las fortalezas y como competencia interpersonal consolidada en el grupo.

Los buenos niveles de comunicación también inciden en el buen trato entre docentes y/o directivos reflejado en la pregunta 18, donde el 90% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el buen trato entre los mismos.

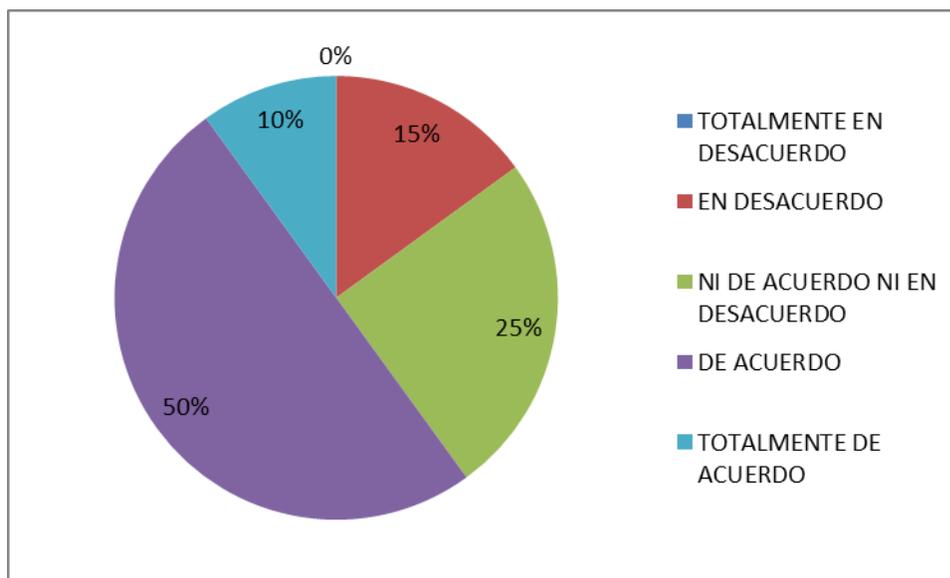


Figura 24: Los docentes y/o directivos confrontan situaciones de conflicto de forma directa y honesta

El 50% de los encuestados afirma estar de acuerdo en reconocer que el grupo docente y/o directivo confronta las situaciones de conflicto de manera sincera y directa, esto también fue visible en la DOFA. Sin embargo el 25% está en desacuerdo y el 25% ni acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados son importantes al momento de plantear el diseño de la propuesta.

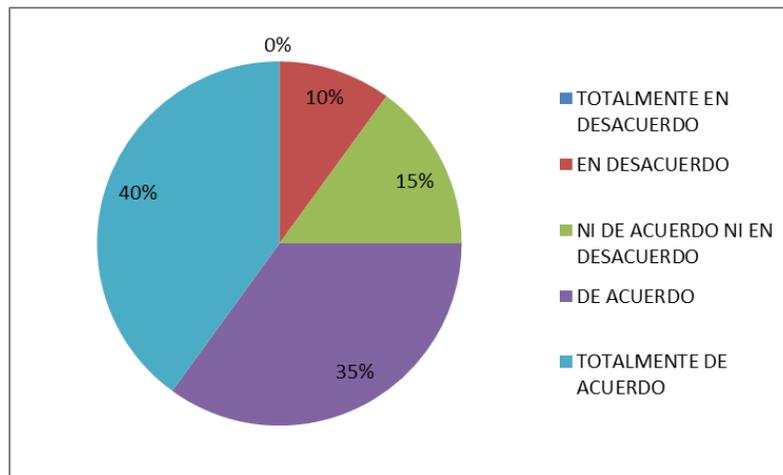


Figura 25: Los docentes y/o directivos se responsabilizan de los resultados de su trabajo

El 75% de los encuestados afirman estar de acuerdo en reconocer que el grupo se responsabiliza de los resultados de su trabajo con relación a un 10% que afirma estar en desacuerdo y un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Al considerar la autocrítica frente a los resultados se debe extender hacia la apropiación del horizonte institucional ya que éste evidencia niveles de resultado institucionales y no individuales.

Una posibilidad para alcanzar esta competencia de autocrítica y crítica constructiva lo reconoce el resultado de la pregunta 21 donde el 85% reconoce la motivación y apoyo entre compañeros para el logro de los objetivos. Esta competencia se favorece bastante con la estrategia de coaching.

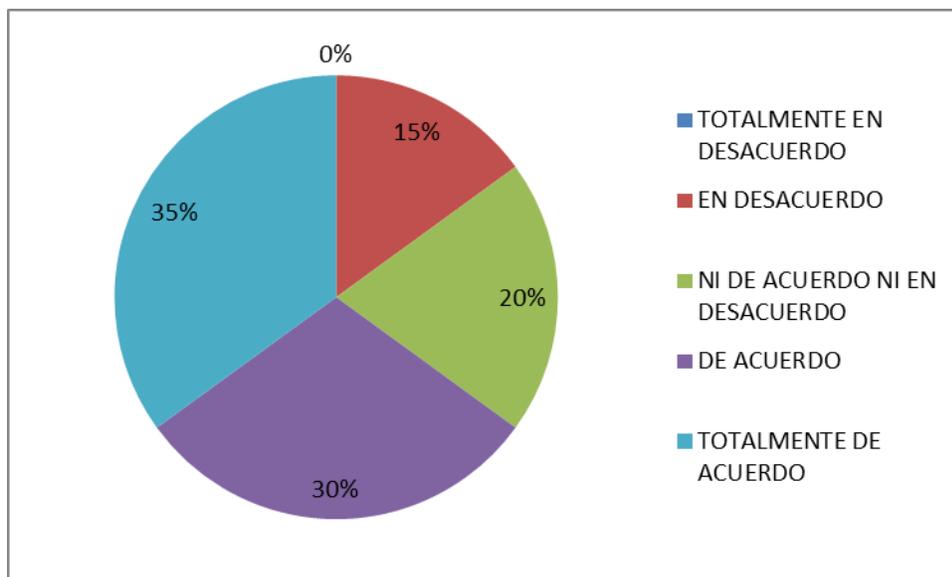


Figura 26: Los docentes y/o directivos son capaces de poner en marcha nuevas ideas aunque no sean suyas

El 65% afirma estar en acuerdo parcial y total al reconocer la posibilidad de sacar adelante ideas de otros. Es un apoyo al grupo. El 15% afirma estar en desacuerdo. La iniciativa evidencia liderazgo. Cardona (2010) señala la iniciativa como una de las competencias personales más importantes al momento de hablar de liderazgo, extendida también a nivel grupal.

La competencia personal de integridad se ve reflejada con la pregunta 23 donde el 90% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el cuidado de los elementos y/o espacios del colegio por parte de docentes y directivos. El cuidado de lo público se constituye en una actitud a desarrollar en las instituciones educativas públicas con la posibilidad de convertirse en hábito y fortalecer valores como el respeto y la solidaridad.

La conclusión de los resultados de la acción vinculante con el grupo de trabajo denota: a) El apoyo a los docentes es percibido en un 65% en la categoría de relaciones de jerarquía, que abordan las relaciones entre docentes y directivos. Esto implica un mayor acercamiento por parte de los directivos a apoyar la solución de problemas personales de los docentes; b) Las relaciones personales entre docentes se

basan en principios de respeto, aceptación, trabajo compartido y apoyo, expresado por más del 80% de los encuestados. En relación con los niveles de amistad el 65% expresa que sus mejores amigos no son los compañeros de trabajo. Se debe propender por acciones que vinculen el personal docente y directivo para favorecer el compañerismo; c) En relación con el entorno de la institución el 90% se muestra satisfecho y se preocupa por el cuidado del mismo.

5.5 ANALISIS DE COMPETENCIAS PERSONALES E INTERPERSONALES

Esta parte del análisis de resultados consta de dos partes: a) Una jerarquización de cada docente y/o directivo de diez competencias que influyen sobre el liderazgo, dicha jerarquización obedece a la percepción de valor, b) Una valoración numérica a seis competencias interpersonales definitivas para el liderazgo educativo.

5.5.1 Jerarquización de competencias personales.

Los resultados de la jerarquización de las competencias personales (Ver anexo F) se representan en la siguiente gráfica

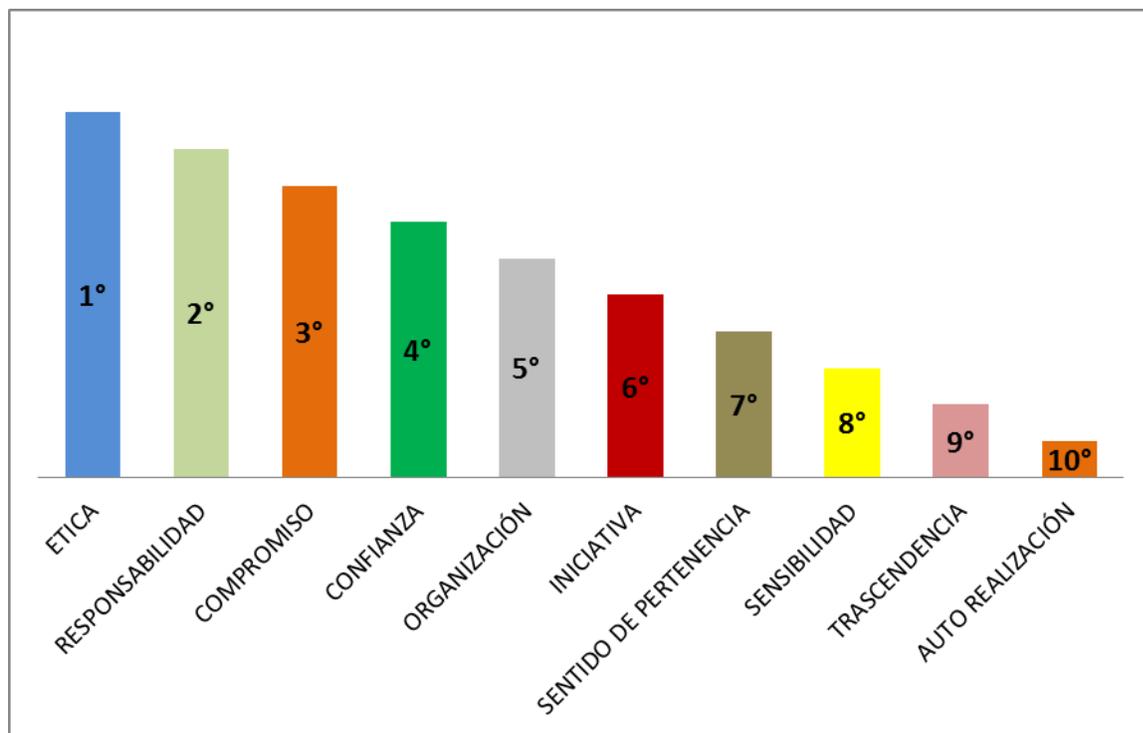


Figura 27: Jerarquización de competencias personales

La jerarquización hecha por cada uno de los encuestados reconoce la Ética como la competencia que el grupo considera más importante seguida en su orden por la responsabilidad, compromiso, confianza, organización, iniciativa, sentido de pertenencia.

La sensibilidad ocupa el octavo lugar luego el noveno la trascendencia y décimo la autorrealización; estas tres últimas corresponden al ámbito personal de cada uno de los integrantes del grupo evidenciándose darle más importancia a las competencias del grupo que a las personales.

En el ámbito del sector público tiende a ser una constante el segundo plano que adquiere la sensibilidad y la trascendencia ya que van asociados a la percepción de los entornos de las instituciones educativas y el descuido en la enseñanza de la educación religiosa.

En cuanto a la autorrealización considerada como prioridad en el desarrollo y crecimiento personal se jerarquiza en el grupo como en último lugar. Esta percepción se debe tener presente al momento del diseño de la propuesta.

La jerarquización de competencias permite establecer el nivel de atracción de los encuestados por los valores relacionados con el liderazgo permitiendo orientar las sesiones de coaching educativo.

5.5.2 Valoración competencias interpersonales.

El análisis de resultados de esta categoría se hizo a través de una valoración numérica (Ver anexo G), de seis competencias interpersonales validadas por Gorrochotegui (2011) que son:

1. Trabajo en equipo: Hace acuerdos para unir esfuerzos que contribuyen al logro de objetivos comunes. Antepone los intereses del equipo/colegio sobre los individuales. Comparte ideas y mejores prácticas que pueden beneficiar a otros. Contribuyen con su experiencia, conocimiento o recursos para ayudar a otros.
2. Compromiso: Asiste puntualmente al colegio incluyendo reuniones, presentaciones, etc. Cumple los compromisos acordados referentes a tiempos de trabajo y cuando no le es posible, notifica con tiempo para no afectar a los involucrados. Mantiene siempre un alto estándar de calidad a la hora de presentar resultados.
3. Comunicación: Transmite de forma respetuosa, clara y oportuna sus ideas y propuestas. Escucha activamente y es receptivo a la retroalimentación en todos los niveles, conservando la objetividad de la información y verificando que haya sido recibida en forma correcta.
4. Conocimiento: Posee los conocimientos técnicos y/o profesionales adecuados para afrontar la responsabilidad de su cargo.

5. Relaciones interpersonales: Mantiene una actitud positiva y empática. Es accesible y fácil de llevar.

6. Desempeño: Planifica su trabajo para alcanzar los objetivos establecidos. Hace seguimiento oportuno y periódico a sus tareas. Hace uso de herramientas, estándares y guías presentes o no en su colegio para el desarrollo de sus actividades.

Los resultados obtenidos en la valoración numérica de estas competencias están representados en la siguiente gráfica.

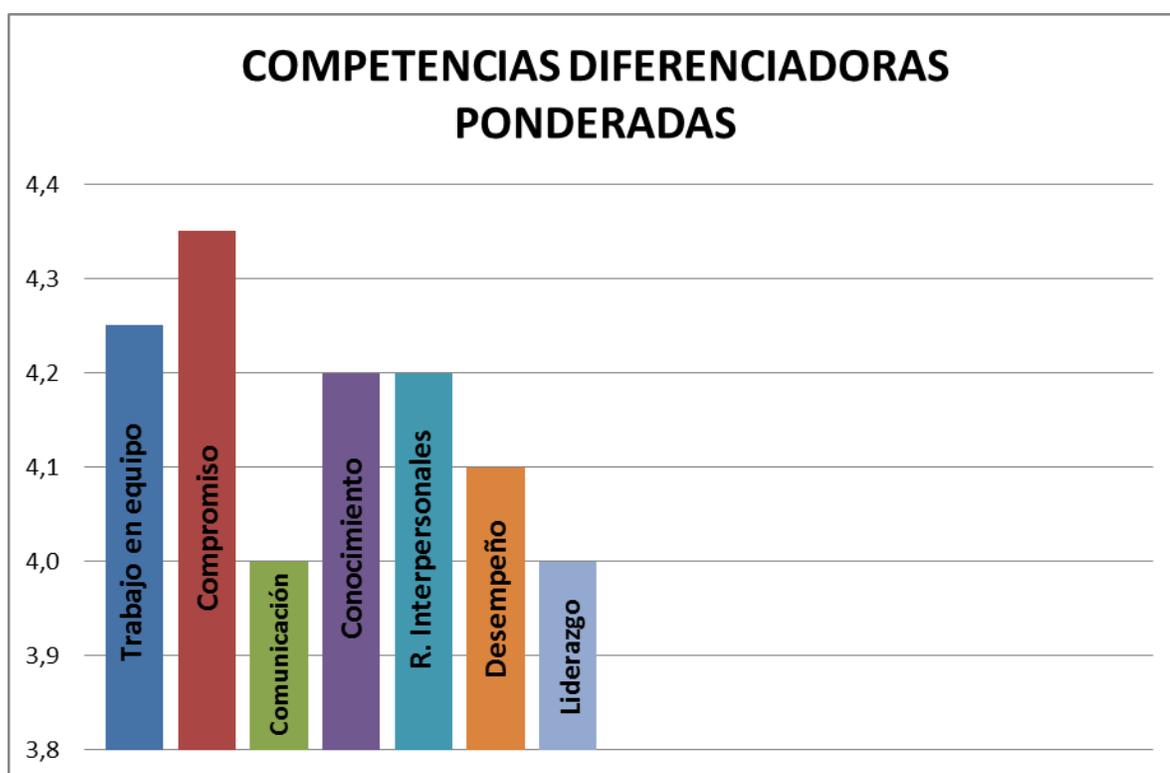


Figura 28: Valoración numérica de competencias interpersonales

La valoración se hizo en una escala de uno a cinco donde uno corresponde al menor valor asignado y cinco al máximo valor otorgado. Esta valoración se hace sobre la base de la percepción personal.

Los resultados obtenidos de esta valoración reconocen en primer lugar una valoración general entre el 80% y el 90% aproximadamente esto se debe en parte a la

tendencia de auto valoración alta y supra valoración de competencias a nivel personal, en segundo lugar la competencia más valorada fue compromiso (4.35) lo que reafirma los resultados obtenidos en el DOFA y la percepción del grupo de trabajo, en tercer lugar la menos valorada fue liderazgo(4.0) aunque su valor fue alto está por debajo de otras competencias; esta misma valoración la obtuvo la comunicación.

El liderazgo y la comunicación son las competencias con más baja valoración y serán las primeras para intervenir en la propuesta de coaching para mejorar el nivel de liderazgo. Las otras competencias también serán tenidas en cuenta ya que no alcanzan el nivel de excelencia.

CAPITULO 6. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN EL COLEGIO LA PAZ CED

El plan de mejoramiento lo define el Ministerio de Educación Nacional (2008), como “conjunto de medidas por el rector o director del equipo de gestión para producir, en un periodo determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución” (p. 51), por tal razón y a partir del diagnóstico producto de la aplicación de las encuestas, elaboración de la matriz DOFA y jerarquización de competencias, se hace necesario formular un plan de mejoramiento que conduzca a dinamizar el liderazgo educativo en el colegio La Paz CED.

En la formulación del plan de mejoramiento se tendrá en cuenta las cuatro áreas de gestión definidas por el Ministerio de Educación Nacional para los procesos de autoevaluación institucional y que están consagrados en la guía 34, estos son:

1. **Gestión directiva:** hace referencia a la forma en la que el centro educativo es dirigido, relaciona el direccionamiento estratégico, con la cultura institucional y el clima escolar, además de la relación de la institución con el contexto en la que se encuentra.
2. **Gestión académica:** orienta los procesos curriculares, fundamenta las prácticas pedagógicas institucionales, además de los procesos académicos que se llevan en el interior del aula en lo concerniente a la planeación de clases y actividades, a la evaluación de los aprendizajes y a las estrategias conducentes a la superación de las dificultades por parte de los estudiantes.
3. **Gestión administrativa y financiera:** es el área encargada de dar soporte a las dinámicas que se adelantan en la institución, apoya la gestión académica, la administradora de los recursos, la planta física y servicios.
4. **Gestión comunitaria:** son los procesos en los cuales la institución se relaciona con su comunidad, atención a las necesidades de grupos

poblacionales con necesidades especiales, así como todo lo relacionado con participación, convivencia y prevención del riesgo.

Para el diseño del plan de mejoramiento se utilizará la información de la aplicación de instrumentos: encuestas, DOFA, jerarquización de competencias con las relaciones de liderazgo educativo: a) acción vinculante con la institución, b) acción vinculante con el grupo de trabajo, c) competencias personales, d) competencias interpersonales. Estos resultados serán visibles con lo que pretende cada una de las cuatro áreas de gestión.

6.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de trabajo de coaching educativo que permita mejorar el liderazgo educativo a partir de la caracterización del personal docente y directivo siguiendo los criterios establecidos por el MEN.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Favorecer la apropiación del horizonte institucional: misión, visión, principios, valores por parte de docentes y directivos permitiendo encauzar esfuerzos en el logro del mismo.
2. Mantener un clima laboral motivante generando las condiciones para el crecimiento personal y mejoramiento continuo.
3. Implementar sesiones de trabajo grupal para mejorar las competencias personales y las interpersonales, dándole prioridad a las que evidenciaron debilidades: iniciativa, gestión del estrés, equilibrio emocional, gestión de conflictos y carisma.
4. Promover el trabajo de coaching educativo incluyéndolo dentro de las actividades de jornadas pedagógicas y semanas de desarrollo institucional.

6.3 GESTIÓN DIRECTIVA

Tabla 2: Plan de Mejoramiento. Gestión Directiva

PLAN DE MEJORAMIENTO LIDERAZGO EDUCATIVO COLEGIO LA PAZ CED						
GESTIÓN DIRECTIVA						
Objetivo	Metas	Indicadores	Acciones	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Trabajar con la comunidad educativa especialmente con docentes y/o directivos el horizonte institucional	En noviembre de 2016 el 95 % de los docentes y/o directivos conocerá el horizonte institucional.	(Número de docentes y directivos que conoce el HI/ número total de grupo docente y directivo)X 100	a) Generación de espacios de apropiación del horizonte institucional: correo del colegio, reuniones diarias, carteleras, reuniones periódicas. b) Creación de programa educativo presencial de cátedra la Paz: misión, visión, principios, filosofía, valores, enfoque pedagógico, políticas institucionales.	Director y Consejo Directivo	Agosto 2015	Noviembre 2016
Organizar sesiones de coaching educativo para facilitar la apropiación del horizonte institucional	En noviembre de 2016 los docentes y directivos participaron en mínimo 9 sesiones de coaching educativo	Asistencia a las sesiones de coaching educativo es mayor al 70% del grupo docente y directivo por	a) Organizar en el cronograma 2015 y 2016 las 13 sesiones de coaching educativo. b) Aprobación por consejo académico y directivo. c) Aprobación	Director Consejo Académico Consejo Directivo	Agosto de 2015	Noviembre de 2016

		sesión	disponibilidad presupuestal Consejo Directivo			
Promover la formación de coaching educativo en el grupo docente y/o directivo.	En junio de 2016 el 70 % del grupo docente se habrá capacitado en coaching educativo.	(Número de docentes y directivos participantes / número total de grupo)X 100, es superior a 70%	a) Motivar al equipo docente y/o directivo para capacitarse en coaching educativo. b) Lograr alianzas estratégicas con entidades que brinden capacitación y/o asesoría en coaching educativo. c) Aprobación de anual de recurso del presupuesto para contratación de formación en coaching educativo	Director Coordinador(a) Docentes Consejo Directivo	Septiembre de 2015	Junio de 2016
Adelantar revisión y reformulación del horizonte institucional.	A enero de 2016 se finalizará el proceso de revisión y reformulación del horizonte institucional	100 % del horizonte institucional revisado y reformulado.	Revisión del horizonte institucional en reuniones, jornadas pedagógicas y reuniones de Consejo Directivo. b) Finalización del proceso en la 5ª semana de desarrollo institucional 2015 y 1º del 2016	Director Coordinador(a) Docentes Consejo Directivo	Noviembre 2015	Enero 2016
Promover el liderazgo educativo a través de políticas institucionales que permitan la	A diciembre de 2016 el colegio La Paz consolidará una	Autoevaluación anual de desempeño del 95% de	Valoración de desempeño de docentes 1275 en la evaluación anual específicamente	Director Coordinador(a) Docentes	Diciembre 2015	Diciembre 2016

consolidación de cultura organizacional.	cultura organizacional permeada por niveles altos de liderazgo de docentes y/o directivos	docentes y/directivos vinculados decreto 1275	en la competencia liderazgo = o mayor a 90 puntos			
Establecer indicadores de gestión directiva y académica para medir los niveles de liderazgo presentes en el colegio La Paz	A enero de 2016 el colegio La Paz contará con una tabla de valoración cuantitativa y cualitativa del liderazgo educativo institucional	Cartilla de valoración liderazgo educativo institucional	a) capacitación en indicadores de liderazgo educativo. b) Creación de malla de valoración cuantitativa y cualitativa de liderazgo educativo. c) Validación de la malla construida d) Optimización de la valoración creada	Equipo de gestión Directivos Equipo docente	Octubre 2015	Julio 2016
Proyectar una imagen directiva de liderazgo educativo consolidando el trabajo del equipo docente y directivo alrededor del alcance del horizonte institucional	A diciembre de 2016 el director será valorado cuantitativa y cualitativamente con indicadores de eficiencia en liderazgo educativo	Encuesta de satisfacción a docentes y/o directivos	a) Formación permanente b) Actuación ética c) Consolidación equipo de trabajo d) Aplicación de encuesta satisfacción	Director	Enero 2015	Diciembre 2016

6.4 GESTIÓN ACADÉMICA

Tabla 3: Plan de mejoramiento. Gestión Académica

PLAN DE MEJORAMIENTO LIDERAZGO EDUCATIVO COLEGIO LA PAZ CED						
GESTIÓN ACADÉMICA						
<i>Objetivo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Acciones</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Finalización</i>
Disminuir el número de traslados de docentes y/o directivos	A diciembre de 2016 mantener el equipo docente y/o directivo en un 90%	Traslados de docentes anual = o menor al 10%	a) Motivación permanente a docentes y/o directivos b) Clima institucional favorable b) Consolidación cultura institucional c) Optimización de dependencias de la institución	Director	Agosto de 2015	Diciembre de 2016
Promover acciones que favorezcan el trabajo en equipo entre los docentes	A diciembre de 2016 consolidar el equipo de docente	Actividades desarrolladas en equipo / actividades propuestas	Programación de actividades que favorezcan el trabajo en equipo Vinculación de los docentes a actividades culturales, deportivas o recreativas que favorezcan el trabajo en equipo	Equipo directivo Consejo académico Consejo Directivo	Agosto 2015	Diciembre 2016
Facilitar los procesos de comunicación asertiva y efectiva con y entre la	Creación de lineamientos efectivos de	Seguimiento a procesos de comunicación	a) Utilización de la página web del colegio b) Creación de	Director Coordinación Equipo docente	Agosto 2015	Diciembre 2016

comunidad educativa	comunicación entre los diferentes estamentos del colegio	vs. Quejas recibidas por parte de docentes, estudiantes y administrativos	periódico informativo institucional c) Utilización efectiva de correos electrónicos y espacios físicos (carteleras)			
Proyectar la apropiación del horizonte institucional en su quehacer pedagógico	A diciembre de 2016 la valoración de gestión académica de los docentes mejorará	Evaluación de desempeño en gestión académica del 90% de los docentes y directivos = 90 puntos o más	a) Cambio actitudinal de desempeño b) Planeación continua c) Apropiación del horizonte institucional	Equipo docente y directivo	Agosto 2015	Diciembre 2016
Implementar practicas pedagógicas docentes acordes al horizonte institucional	A diciembre de 2016 el 80% de los profesores realizaran su quehacer docente acorde con el horizonte institucional	Profesores que asumen práctica acorde horizonte institucional / número de docentes totales	a) Socialización alcances del modelo pedagógico institucional b) Instrumento de verificación de práctica docente	Consejo académico Coordinación Dirección	Agosto 2015	Diciembre 2016
Elevar los resultados de la institución en las pruebas externas: Saber 3° y 5°	A diciembre de 2016 la institución habrá mejorado su Índice Sintético de Calidad Educativa	Resultados de colegios de primaria respecto al ISCE	a) Socialización y explicación de resultados año 2014 a la comunidad educativa. b) en los grados tercero y quinto de pruebas Saber c) Autoevaluación trimestral de rendimiento académico	Director Coordinador(a) Equipo docente Consejo Directivo Consejo Académico	Agosto 2015	Diciembre de 2016

6.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIARA

Tabla 4. Plan de mejoramiento. Gestión Administrativa y Financiera

PLAN DE MEJORAMIENTO LIDERAZGO EDUCATIVO COLEGIO LA PAZ CED						
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
<i>Objetivo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Acciones</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Finalización</i>
Garantizar los recursos financieros para la ejecución de la propuesta	A 2016 el colegio La paz dispondrá del 10 % del presupuesto para la inversión de la propuesta.	10% del presupuesto anual del Fondo de Servicios del colegio La Paz	a) presentación de la propuesta al Consejo Directivo b) Aprobación del rubro (10%) para inversión en la propuesta	Director Consejo Directivo	Diciembre 2015	Enero 2016
Realizar las alianzas estratégicas con entidades que capaciten en coaching y liderazgo educativo	A enero de 2016 el colegio contará al menos con una alianza estratégica para facilitar el desarrollo de la propuesta	Número de propuestas presentadas/ número de propuestas aprobadas *100	a) Entrevistas con entidades de apoyo en coaching y liderazgo b) Radicación de la propuesta a entidades públicas y privadas c) Firma de alianzas y convenios	Director Consejo Directivo	Agosto de 2015	Enero 2016
Asegurar la formación de la comunidad educativa en el uso y manejo de las TIC.	A diciembre de 2016 la institución contara con la adecuación de su infraestructura tecnológica para el uso y manejo de las TIC en el aula	Número de salones adecuados para el uso de las TIC / número de salones totales * 100	a) Gestión para que desde nivel central se comprometan con la adecuación de la infraestructura b) Implementación como política institucional el uso de las TIC en el aula.	Director Consejo Directivo	Agosto 2015	Diciembre 2016

6.6 GESTIÓN COMUNITARIA

Tabla 5. Plan de mejoramiento. Gestión Comunitaria

PLAN DE MEJORAMIENTO LIDERAZGO EDUCATIVO COLEGIO LA PAZ CED						
GESTIÓN COMUNITARIA						
Objetivo	Metas	Indicadores	Acciones	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Promover la apropiación del horizonte institucional en padres de familia y/o estudiantes	A diciembre de 2016 el 80% de la comunidad educativa conocerá y describirá de manera general el horizonte institucional	Número de familias apropiadas del HI/número total de familias*100	a) Entrega en la matrícula de la agenda escolar que incluye el PEI vigente. b) Socialización y reflexión del Horizonte institucional en las reuniones de padres de familia	Dirección Consejo Directivo	Diciembre 2015	Diciembre de 2016
Organizar encuentros con padres de familia con eje central en desarrollo de competencias personales e interpersonales	A diciembre de 2016 los padres de familia habrán asistido a las conferencias, escuela de padres y talleres programados por la institución	(Número de padres de familia asistentes/número total de padres de familia	a) Cronograma de talleres, convivencias y escuela de padres	Dirección Orientación Coordinación	Enero de 2016	Diciembre de 2016
Diseñar y aplicar un plan de estudios en liderazgo personal para estudiantes de ciclo dos y tres	A diciembre de 2016 los estudiantes de 4° y 5° tendrán en su	Plan de estudios de liderazgo personal	a) Elaboración de plan de estudios en liderazgo personal b) Aprobación de	Orientación Coordinación Dirección Consejo académico	Agosto 2015	Diciembre 2016

plan de estudios una asignatura de liderazgo personal	Consejo académico y Directivo c) Asignación de la ejecución del plan de estudios a orientación escolar d) Evaluación y seguimiento	Consejo Directivo
---	---	-------------------

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos se pudo concluir como primer aspecto la caracterización del nivel de liderazgo de docentes y directivos del colegio La Paz CED a través de un instrumento validado por expertos y pares académicos. Dicho instrumento consta de cuatro partes: encuesta de preguntas abiertas para conocer el nivel de apropiación del horizonte institucional, un DOFA para destacar la percepción sobre la institución, una encuesta tipo Likert para determinar el nivel vinculante con el grupo de trabajo, la última parte refiere a las competencias personales e interpersonales y la jerarquización de valores.

Respecto al nivel de vinculación del personal docente y directivo con la institución, referida al horizonte institucional se evidenció un notorio desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales, lo que dificulta la apropiación de la cultura institucional de los docentes y directivos.

Por medio del análisis DOFA de la institución, se destaca como fortalezas referidas a docentes y directivos, el profesionalismo, cualidades personales, apoyo y colaboración. Las debilidades se relacionan con la solución de conflictos, manejo del estrés, poca exigencia para los docentes y baja apropiación del Proyecto Educativo Institucional.

Las oportunidades hacen referencia a la capacitación docente, el apoyo permanente a la institución y la buena imagen con que cuenta la institución a nivel local. Las amenazas son la permanente movilidad docente y directiva, el entorno escolar violento y la presión por los resultados de pruebas saber.

La investigación logró reflejar como fortalezas de las competencias personales el aprendizaje, optimismo, toma de decisiones e integridad; mientras que se presentó como oportunidad de mejoramiento el equilibrio emocional y gestión del estrés. Con respecto a las competencias interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo son los aspectos con mayor fortaleza; por su parte, se debe trabajar en la gestión de conflictos y mayor carisma, entendido como la capacidad para motivar y lograr de la

demás aceptación y el apoyo gracias a un liderazgo fruto de su actitud, aptitud y gran personalidad.

El impacto del proyecto de investigación en la institución educativa se ve reflejado en: a) un cambio de actitud de docentes y directivos frente a la necesidad de apropiación del horizonte institucional, ya que su desconocimiento fue evidente y se proponen alternativas para mejorar dicha apropiación dentro del plan de mejoramiento anual de la institución, b) reconocimiento del personal docente, administrativo e incluso de padres de familia por los estudios de maestría del directivo destacándolo como un camino para mejorar el desempeño directivo en la institución c) Puesta en práctica de conocimientos y habilidades adquiridos durante los cursos de la maestría en campos de gestión pedagógica, gestión administrativa y financiera, planeación y ejecución de proyectos, y d) A nivel personal una nueva concepción de dirección basada en principios de crecimiento personal, manejo de comunicación asertiva, liderazgo compartido y sentido antropológico de la institución educativa.

Los resultados de la caracterización permitieron diseñar y formular una propuesta de mejoramiento del liderazgo de los docentes y directivos, desde la metodología y herramientas del coaching educativo. Que parte de la necesidad de generar vinculación efectiva de docentes y directivos con el horizonte institucional, organizando sesiones de trabajo individual y grupal. Posibilidad de formulación e implementación de una propuesta basada en el coaching educativo tendiente a mejorar competencias personales caracterizadas como débiles y potencializar las competencias que evidencian mayor fortaleza a nivel grupal e individual. Lo mismo sucede con las competencias interpersonales.

El trabajo de investigación presenta ciertas limitaciones.

La primera limitación, el tiempo dispuesto para el plan de intervención no fue suficiente alcanzándose solo al diseño y formulación de una propuesta apoyada en el coaching educativo. Esto no significa que lo alcanzado deje de ser significativo; por

el contrario, contribuye sólidamente a facilitar la intervención en términos de eficacia en la ejecución.

La segunda limitación se pospone la evaluación del impacto real de la propuesta y su incidencia en mejorar liderazgo educativo de docentes y directivos, lo que permitiría realizarle ajustes y mejoras para optimizarla.

Finalmente, ya que no se cuenta con los recursos económicos en el presupuesto de la institución es necesario contar con alianzas estratégicas para tener uno o varios coach que desarrollen la propuesta de intervención.

Como recomendaciones se proponen:

Dar a conocer los resultados de la investigación a toda la comunidad educativa, de esta manera se podrá llegar a consensos para la implementación del plan de mejoramiento.

Se recomienda que el consejo directivo de la institución inicie los procesos pertinentes para la puesta en marcha del plan de mejoramiento para superar las debilidades identificadas y potenciar las fortalezas.

La Secretaria de Educación Distrital puede utilizar esta investigación como insumo para implementar procesos de coaching educativo en instituciones distritales a través de proyectos que dependan del nivel central, dicha estrategia puede ser incluida en el Plan Operativo Anual de Mejoramiento Institucional.

REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2) 34-52. Recuperado el 9 de septiembre de 2010 de: <http://www.pscoperspectivas.cl>.
- Bayón, F. (2005). *Coaching realmente*. Madrid: Prentice Hall.
- Blanchard, K & Shula, D. (1995). *Everyon´s a coach*. New York: Zondervan
- Bou Pérez, J. (2013). *Coaching Educativo*. Bogotá: Colección Acción Empresarial.
- Bou-Pérez, J. (2007). *Coaching para docentes*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
- Cardona, P. & García-Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar competencias de liderazgo*. Pamplona: Eunsa
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Cook, M. (2000). *Coaching efectivo*. New York: McGraw-Hill.
- Crane, T. (2002) *The Herart of Coaching*. California: FTA Press.
- Dirección de Evaluación. Secretaría de Educación del Distrito-SED- (sf). Recuperado el 06 de diciembre de 2012, del sitio Web Secretaría de Educación del Distrito: <http://www.sedbogotá.edu.co/evaluacion>.
- Goldsmith, M. Lyons, F. & Freas, A. (2001). *Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Pearson Educations.
- Gorrochotegui, A. (2011) Un modelo de coaching en directivos escolares. *Educación y Educadores*, 14(2), 369-387.
- Gorrochotegui, A. (2011a). *El coaching en el desarrollo del liderazgo de directivos escolares. Ponencia presentada en el V Congreso de Investigación*,

Innovación y Gestión Educativas. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México. Memorias

Gorrochotegui, A. (2010). *Aproximación a la enseñanza de competencias de liderazgo a directivos escolares municipales. Una experiencia con el modelo de competencias en Cardona & García-Lombardía*. Ponencia presentada en las XII Jornadas de Investigación Educativa y III Congreso Internacional. Centro de Investigaciones Educativas (CIES). Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. Memorias.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Madrid: Gránica.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Leonard, T. (2013). Los 28 principios de atracción, ya no persigas el éxito y deja que te persiga a ti. *La casa del coaching*. Recuperado el 10 de julio de 2015, en: <http://www.lacasadelcoaching.com/blog/wp-content/uploads/2013/06/Los-28-principios-de-Atraccion.-Thomas-Leonard.-2013.pdf>

López, P. (2010). *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Educación y Pesquisa, 36(3), 779-794.

Malagón, F. (2011). *Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender*. (Versión electrónica) Educación y Futuro, 24, 49-66.

Medina, L & Perichón, A.M (2008). *Coaching educacional*. Buenos Aires: Bonum.

Payares, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Restrepo, J & Restrepo, M. (2012). *Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios (versión electrónica)*. Educación y Educadores, 15(1), 117-129.

- Salazar, G. & Molano M (2000). *Coaching en acción*. Bogotá: McGraw Hill.
- Strauss, A & Corbin, J. (2002). *Bases de investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 149-156.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.
- Villalonga, M (2003). *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo*. Barcelona: Ariel.

ANEXOS

ANEXO A

Pregunta abierta

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Estimado colaborador(a):

El siguiente instrumento hace parte de un ejercicio académico-investigativo desarrollado por candidatos al título de magister en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana. El objetivo es conocer la percepción de docentes y directivos docentes acerca de las condiciones generales de trabajo bajo tres aspectos: su percepción con relación a su institución educativa; frente a su grupo de trabajo; frente a su propio desempeño y frente al liderazgo. La información obtenida a través de este cuestionario tendrá un manejo estrictamente confidencial y con fines exclusivamente académicos.

1. ACCION VINCULANTE **Relación diagnóstica sobre Horizonte Institucional**

Responde las siguientes preguntas relacionadas con misión; visión, valores y análisis en términos generales de su lugar de trabajo.

1. ASPECTOS ESPECIFICOS

¿Cuál es la Misión del Colegio La Paz?

¿De qué manera su trabajo contribuye a la Misión del Colegio La Paz?

¿Cuál es la Visión del Colegio La Paz?

¿Cómo contribuye Ud. para llegar a la Visión del Colegio?

¿Cuáles son los valores presentes en el Colegio La Paz?

ANEXO B

DOFA

2. ASPECTOS GENERALES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mejora en las instalaciones (baterías de baño, espacios de las gradas y pasillo de llegada, cubierta de tejado entre otras)	laxitud en la aplicación de algunas normas del manual
Capacitación de docentes dentro y fuera de la institución	El eje transversal de nuestro PEI es la comunicación y no creo que este potencializada en los diferentes entes institucionales.
Modelo educativo de aprendizaje significativo	Falta de capacitación en niños con discapacidades o debilidades cognitivas
El desarrollo de las temáticas por proyectos de aula	Falta de colaboración y atención por parte de los padres de familia a niños con problemas cognitivos y convivenciales
Existe un grupo de docentes comprometidos con su labor	Poco tiempo de reunión con los pares del ciclo
Hay una identidad institucional habalndo del contexto y de los niños amplia	No nos hemos apropiado como comunidad educativa del manual de convivencia y fallamos en su aplicación
Los directivos son flexibles abiertos al cambio y al debate de todos los temas	Las evaluaciones del plan de estudios y de nuestro que hacer no han sido objetivas
El desarrollo autónomo del docente quien con creatividad lleva a cabo sus clases	El número de alumnos por salón
El avance tecnologico que hoy tiene el colegio	La falta de conectividad para trabajar en el aula
El grado de compromiso de los directivos y los docentes con el colegio	La falta de formación de los docentes para asumir los retos que impome la educación del siglo XXI para los niños de la Paz
Innovación y manejo de herramientas tecnologicas	La ausencia de un proyecto de familia en pro de la educación de los niños de la Paz
Componente humano comprometido	Falta capacitación en algunos docentes para el manejo de las TICS
Buena gestión administrativa	Los padres de familia no se involucran en los procesos de enseñanza
La calidad de talento humano en cuanto a conocimientos y valores	El contexto en el que se encuentra la institución haven que los niños sean vulnerables
Los materiales audiovisuales que ayudan al trabajo en el aula	Falta de compromiso entre padres de familia para ,ejorpar los procesos cognitivos de sus hijos
La colaboración y el apoyo entre directivos, administrativos y docentes frente a diferentes conflictos	El espacio de apoyo psicologico es corto frente al número de estudiantes que lo necesitan
El trabajo por proyectos de aula permite integrar conocimientos, partiendo de los intereses y necesidades de los estudiantes lo cual lo hacen significativo y gratificante	Contamos con un manual muy bien estructurado pero stamos fallando en el cumplimiento del proceso cuando se presentan fallas
El colegio se preocupa por el bienestra de los educandos y brinda opciones de refuerzo personalizados	Falta de conocimiento frente a los procesos de inclusión educativa ya que contamos con niños con esas características.
Facilidad para acceder a la comunicación con directivos y compañeros	Toma de decisiones tardias en eventos de convivencia importantes que afectan a la institución
Se mantiene un canal de comunicación permanente	la no existencia de escuelas de padres
Se evaluan y hacen acciones de seguimiento continuas	Algunos padres de familia no son respetuosos con los profesores
Se llevan a cabo reuniones para tratar problemas	Algunos alumnos no tienen untrato asertivo para con sus compañeros y maestros
Compañerismo	Trabajo en equipo
Sentido del humor	Solucion del conflicto
Comunicación entre compañeros	Manejo de situaciones de estrés
La tecnología con la que cuenta el colegio (tablero, televisores, sonido)	Falta colaboración y acompañamiento por parte de los padres de familia en el proceso escolar
El buen trabajo en grupo con los compañeros	Falta de exigencia por parte de docentes frente a sus estudiantes
El estudiantado, la mayoría es respetuoso y colaborador con el proceso academico	Hay mucho hacinamiento en los salones de estudiantes
Que se trabaje por ciclos	Aplicar el manual de convivencia según acuerdos y parametros para evitar que los estudiantes se agredan y los padres de familia tomen conciencia que ellos son los primeros responsables d la formacion de sus hijos
Una educación con sentido humano	El acompañamiento (padres) para con sus hijos
Inclusion a la educación de todos los estudiantes	Educación tradicional
La unión en el trabajo entre jornadas	Contexto educativo
El compañerismo y la unidad en la diversidad del personal docente	Didactica
El interes de los padres para el trabajo de sus hijos	poblacion flotante
Contribuir al conocimiento a partir de actividades significativas	padres ausentes
Solucionar los conflictos a partir del dialogo y la consertación	
El cuerpo docente	
Los recursos tecnologicos	
La comunidad (niños)	
El PEI	
Maestros que se capacitan	
Clima de respeto	
TIC	

ANEXO C

Acción vinculante con el grupo

A continuación encontrará unas frases relacionadas con su trabajo en el Colegio. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los enunciados que aparecen a continuación. Debe responder marcando con una X sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
4. De Acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	ASPECTO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Los docentes de esta institución son amables en su trato					
2	El espíritu de trabajo de los docentes de la institución es alto					
3	Los mejores amigos de los docentes son compañeros de la misma institución					
4	Las reuniones de los docentes suelen ser productivas					
5	El director y/o coordinador ayuda a los docentes a resolver sus problemas personales					
6	Hay un grupo minoritario de docentes que se oponen a la mayoría					
7	Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales					
8	Los docentes ayudan a solucionar pequeños desacuerdos entre ellos mismos.					
9	Los docentes se muestran identificados con la institución educativa					
10	Los docentes escuchan a sus compañeros cuando están hablando en las reuniones					
11	Los docentes están felices con su trabajo en la institución					
12	Los docentes y/o directivos manifiestan confianza en que se alcanzarán las metas					
13	Los docentes y/o directivos son figuras de respeto en la institución					
14	Los docentes y/o directivos a través de su labor proyectan una imagen profesional.					
15	Los docentes y/o directivos aceptan la crítica constructiva					
16	Los docentes y/o directivos docentes tienen sentido del humor					
17	Los docentes y/o directivos se comunican de forma clara y sincera					
18	Los docentes y/o directivos se tratan bien entre ellos.					
19	Los docentes y/o directivos confrontan situaciones de conflicto de forma directa y honesta					
20	Los docentes y/o directivos se responsabilizan de los resultados de su trabajo					
21	Los docentes y/o directivos se motivan entre sí					
22	Los docentes y/o directivos son capaces de poner en marcha nuevas ideas aunque no sean suyas					
23	Los docentes y/o directivos cuidan los elementos y/o espacios del colegio					

¿Desearía añadir un comentario sobre las preguntas anteriores? ¿Alguna en particular?

ANEXO D

A. Jerarquización de valores

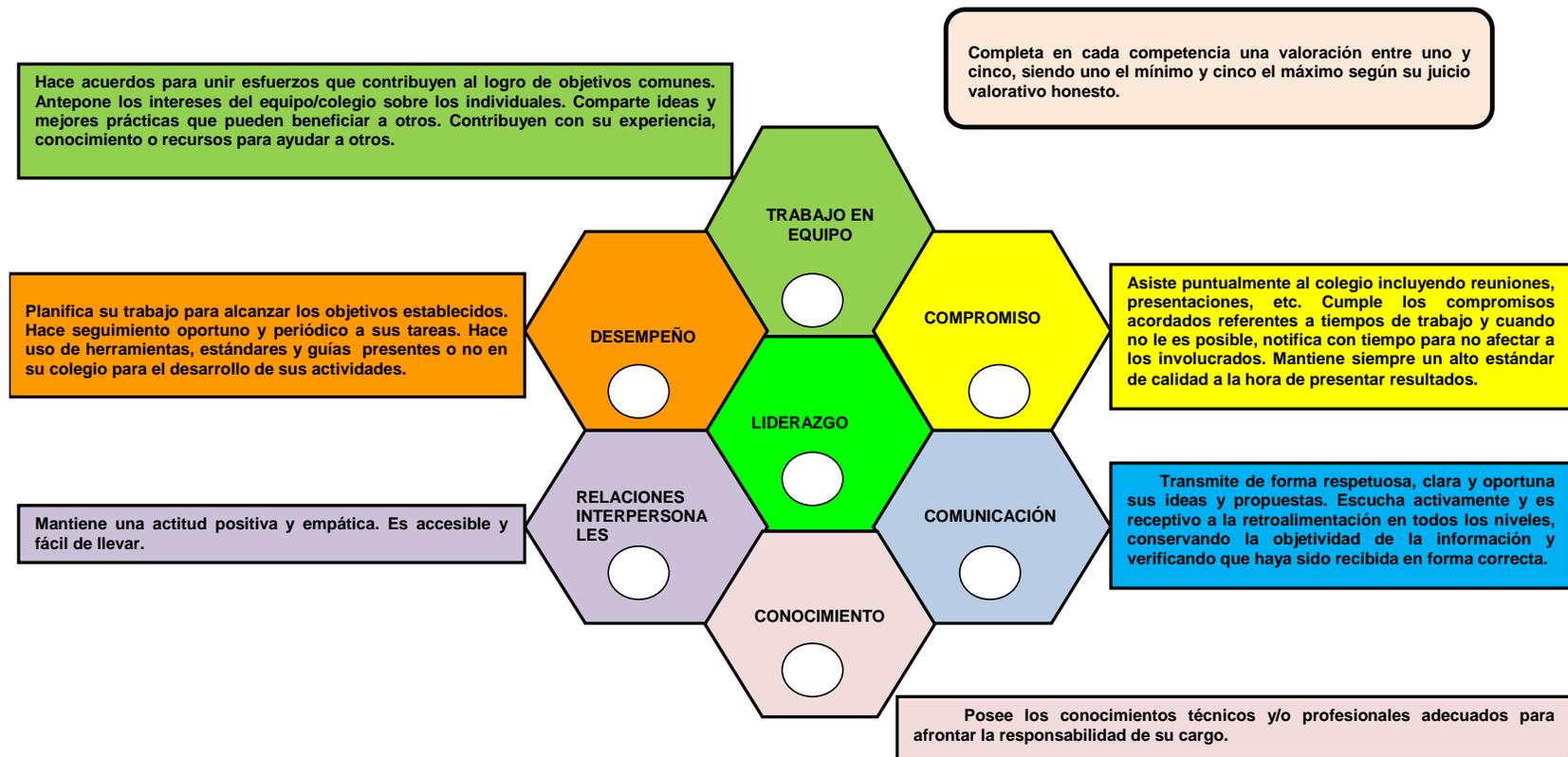
1. IDENTIFICACION PERSONAL

Percepción del docente y/o directivo sobre su propio trabajo

Ordene los siguientes valores de manera ascendente desde su propia identidad personal siendo (1) el que Usted considera más importante y (10) el que considera menos importante.

AUTORREALIZACION	1. <input type="text"/>
COMPROMISO	2. <input type="text"/>
CONFIANZA	3. <input type="text"/>
ETICA	4. <input type="text"/>
ORGANIZACIÓN	5. <input type="text"/>
RESPONSABILIDAD	6. <input type="text"/>
SENTIDO PERTENENCIA	7. <input type="text"/>
SENSIBILIDAD	8. <input type="text"/>
INICIATIVA	9. <input type="text"/>
TRASCENDENCIA	10. <input type="text"/>

4. COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS Definen un alto nivel de Liderazgo



ANEXO E

Resultados acción vinculante con el grupo

2. IDENTIFICACIÓN GRUPAL

N°	ASPECTO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Los docentes de esta institución son amables en su trato	0	0	0	9	8
2	El espíritu de trabajo de los docentes de la institución es alto	0	1	3	8	8
3	Los mejores amigos de los docentes son compañeros de la misma institución	0	3	14	0	3
4	Las reuniones de los docentes suelen ser productivas	0	2	5	4	9
5	El director y/o coordinador ayuda a los docentes a resolver sus problemas personales	2	3	5	8	2
6	Hay un grupo minoritario de docentes que se oponen a la mayoría	3	8	5	3	1
7	Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales	0	3	3	9	5
8	Los docentes ayudan a solucionar pequeños desacuerdos entre ellos mismos.	0	3	6	8	3
9	Los docentes se muestran identificados con la institución educativa	0	2	3	6	9
10	Los docentes escuchan a sus compañeros cuando están hablando en las reuniones	0	3	3	8	6
11	Los docentes están felices con su trabajo en la institución	0	3	4	7	6
12	Los docentes y/o directivos manifiestan confianza en que se alcanzarán las metas	0	3	3	10	4
13	Los docentes y/o directivos son figuras de respeto en la institución	0	2	7	5	6
14	Los docentes y/o directivos a través de su labor proyectan una imagen profesional.	0	0	3	10	7
15	Los docentes y/o directivos aceptan la crítica constructiva	0	2	6	7	5
16	Los docentes y/o directivos docentes tienen sentido del humor	0	3	4	8	5
17	Los docentes y/o directivos se comunican de forma clara y sincera	0	3	2	9	6
18	Los docentes y/o directivos se tratan bien entre ellos.	0	1	3	8	8
19	Los docentes y/o directivos confrontan situaciones de conflicto de forma directa y honesta	0	3	5	10	2
20	Los docentes y/o directivos se responsabilizan de los resultados de su trabajo	0	2	3	7	8
21	Los docentes y/o directivos se motivan entre sí	0	2	2	9	7
22	Los docentes y/o directivos son capaces de poner en marcha nuevas ideas aunque no sean suyas	0	3	4	6	7
23	Los docentes y/o directivos cuidan los elementos y/o espacios del colegio	0	2	2	7	9

ANEXO F

Resultados jerarquización de valores

VALORES	VALORACIÓN JERARQUICA																			
Autorealización	10	1	1	6	7	N/A	8	10	10	10	8	1	6	9	10	4	9	1	2	2
Compromiso	4	5	3	3	2	4	2	1	2	4	3	4	8	2	3	6	2	4	3	4
Confianza	7	10	5	9	8	1	7	8	7	5	10	10	10	4	5	3	5	3	4	5
Etica	1	2	2	2	10	10	4	9	1	3	1	2	1	6	1	1	3	2	1	3
Organización	5	7	9	4	5	9	10	2	5	1	5	6	4	7	7	5	6	5	6	7
Responsabilidad	2	6	4	5	4	2	5	7	3	6	2	3	2	3	2	2	1	8	5	6
Sentido Pertenencia	6	3	7	7	1	3	6	5	4	7	4	5	3	1	4	8	8	9	7	10
Sensibilidad	8	8	10	8	9	6	3	6	8	2	7	9	5	5	8	10	7	10	8	9
Iniciativa	3	9	8	10	3	8	9	4	6	8	6	8	7	8	9	7	4	6	10	8
Trascendencia	9	4	6	1	6	7	1	3	9	9	9	7	9	10	6	9	10	7	9	1

ANEXO G

Resultados cuantitativos competencias diferenciadoras

VARIABLE	CARACTERÍSTICAS	VALORES														PROMEDIO						
TRABAJO EN EQUIPO	Hace acuerdos para unir esfuerzos que contribuyen al logro de objetivos comunes.																			4,3		
	Antepone los intereses colectivos sobre los individuales. Comparte ideas y mejores prácticas que pueden beneficiar a otros	4	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5		3	3
COMPROMISO	Asiste puntualmente al colegio incluyendo reuniones, presentaciones, etc. Cumple los compromisos acordados referentes a tiempos de trabajo y cuando no lo es posible, notifica con tiempo para no afectar a los involucrados. Se siente comprometido con los fines de la institución	2	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4,4
COMUNICACIÓN	Trasmite de forma respetuosa, clara y oportuna sus ideas y propuestas. Escucha activamente y es receptivo a la retroalimentación en todos los niveles, conservando la objetividad de la información y verificando que haya sido recibida en forma correcta.	1	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
CONOCIMIENTO	Posee los conocimientos técnicos y/o profesionales adecuados para afrontar la responsabilidad de su cargo.	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4,2
RELACIONES INTERPERSONALES	Mantiene una actitud positiva y empática. Es accesible y fácil de llevar.	1	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4,2
DESEMPEÑO	Planifica su trabajo para alcanzar los objetivos establecidos.																					4,1
	Hace seguimiento oportuno y periódico a sus tareas. Hace uso de las herramientas, estándares y guías presentes o no en su colegio para el desarrollo de sus actividades	3	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	4	3	
LIDERAZGO		3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4,0