

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

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL INGRESO DE DOCENTES EN EL COLEGIO
ANGLO AMERICANO**

FREDDY EDUARDO COBOS RODRÍGUEZ

RICHARD JOHN LADINO LADINO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

Chía, Cundinamarca

2017

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL INGRESO DE DOCENTES EN EL COLEGIO
ANGLO AMERICANO**

Estudiante

FREDDY EDUARDO COBOS RODRÍGUEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título
de Especialista en Gerencia Educativa**

Asesor

RICHARD JOHN LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

Chía, Cundinamarca

2017

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Febrero de 2017

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por ser el inspirador de cada uno de los pasos que he dado en el diario vivir, a mi esposa por ser un excelente ser humano, guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; además de todo el esfuerzo y la confianza que ha depositado en mí, para hacer posible cada una de mis metas y por el apoyo indispensable que día a día me brindan con amor.

Tabla de contenido

	Pág
Introducción.....	14
1. El problema de investigación.....	16
1.1 Contexto Institucional.....	16
1.2 Descripción de la necesidad o Problema Institucional.....	18
1.3 Formulación del Problema.....	23
2. Objetivos.....	26
2.1 Objetivo general.....	26
2.2 Objetivos específicos.....	26
3. Marco Teórico.....	27
3.2.1 Inducción y reinducción.....	28
3.2.2 Manual de funciones.....	28
3.2.3 Diagrama de flujo.....	29
3.2.4 Clima laboral.....	31
3.2.5 Matriz FODA.....	32
3.2.6 Diagrama causa efecto.....	33
3.2.7 Plan de mejoramiento.....	35
3.2.8 Plan de mejoramiento de calidad.....	36
3.2.7 Tutorial.....	36
3.2 Referente Legal.....	37
4. Marco Metodológico.....	38

4.1 Tipo de investigación.....	38
4.2 Organización del equipo de trabajo.....	42
4.3 Plan de acción.....	43
4.3 Población y muestra.....	45
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	44
4.5 Análisis de la información de instrumentos	47
4.5.1 Encuestas a docentes.....	50
4.5.2 Análisis de encuestas a docentes noveles	58
4.5.3 Análisis de encuestas a directivas	59
4.5.4 Análisis de entrevista a docentes noveles retirada.....	60
5. Estructura Técnica de la Propuesta.....	63
6. Desarrollo y Logros Alcanzados.....	67
7. Conclusiones.....	72
8. Recomendaciones.....	74
Bibliografía.....	76

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Símbolos diagrama de flujo. Fuente: Palacio Echeverría J, 1996.....	31
Figura 2. Paso 2. Fuente: Cantún, 2000.....	33
Figura 3. Paso 3. Fuente: Cantún, 2000.....	34
Figura 4. Triángulo de Lewin. Fuente: Lewin, 1946.....	40
Figura 5. Cuando las condiciones no son adecuadas para su trabajo, generalmente se las arregla para solucionarlas.....	48
Figura 6. En ocasiones trabaja usted, según instrucciones u órdenes no claras.....	48
Figura 7. A su jefe le preocupa el bienestar de sus subalternos.....	49
Figura 8. La gente con la que labora, le gusta trabajar en equipo.....	49
Figura 9. Tiene suficiente tiempo en la institución, para completar el trabajo laboral.....	50
Figura 10. En el trabajo diario encuentran difícil organizar su tiempo de forma efectiva..	51
Figura 11. En su concepto, es muy importante ser docente.....	51
Figura 12. Hacer el mejor esfuerzo en el trabajo realmente da buenos resultados al final.	52
Figura 13. La presión continua en el trabajo suele ponerlo tenso(a) y/o deprimido(a).....	52
Figura 14. Es suficiente el acompañamiento dado por la institución al docente nuevo.....	53
Figura 15. En ocasiones se siente frustrado por no cumplir con las responsabilidades asignadas.....	53
Figura 16. Conoce los formatos de los procesos académicos y formativos de la institución.....	54
Figura 17. El período de inducción laboral al inicio del año fue suficiente para asumir cada una de las responsabilidades asignadas.....	55

Figura 18. Convierte los obstáculos laborales en experiencias positivas.....	55
Figura 19. Sus pares académicos le ayudan a sentirse mejor cuando ha tenido un día duro en el trabajo.....	55
Figura 20. ¿Cree usted que es necesario la elaboración de un tutorial para docentes nuevos, donde se encuentren las responsabilidades académicas y formativas de la institución?.....	56

Lista de tablas

	Pág
Tabla 1. Grupo de Trabajo.....	42
Tabla 2. Plan de acción.....	43
Tabla 3. Población y Muestra	46
Tabla 4. Tabulación de la encuesta a docentes nuevos.....	48
Tabla 5. Plan de Mejoramiento Propuesto.....	65

Lista de Anexos

	Pág
Anexo 1. Encuesta de docentes nuevos colegio Anglo Americano.....	83
Anexo 2. Encuesta a directivos colegio Anglo Americano.....	84
Anexo 3. Entrevista a docentes nuevos retirados colegio Anglo Americano.....	85
Anexo 4. Análisis matriz FODA.....	86

Resumen

El trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de estrategias para el acompañamiento en los procesos académicos, formativos y de funciones de los docentes noveles del colegio Anglo Americano, por medio de un tutorial, el cual sirva de herramienta de orientación frente a las responsabilidades que exige el colegio.

Para la estructuración de la propuesta fue necesario realizar una revisión documental para determinar el marco teórico, de la investigación y el diseño metodológico.

El análisis de los resultados de los instrumentos comprobaron la validez del trabajo y afianzar la propuesta planteada por el investigador en el plan de mejoramiento.

Palabras Claves: Inducción, Orientación-Seguimiento, Docente novel, Plan de mejoramiento, Tutorial

Abstract

This research aims to design and implement strategies for the accompaniment of the academic process and functions to be performed by junior teachers at Anglo American School; under the aegis of a tutorial, which will serve as a tool of guidance with regards to the responsibilities required by the School.

For the assembling of the proposal, it was necessary to make a documentary review, which allowed determining the theoretical framework of research and methodological design.

The analysis of the results obtained by the instruments, allowed to test the extenuating of the research and strengthen the proposal adduce by the researcher in the improvement plan.

Clue Words: initiation, guidance-monitoring, junior teachers, improvement plan, tutoring.

Introducción

La presente investigación se refiere a la elaboración de un plan de mejoramiento para docentes noveles en el Colegio Anglo Americano. El proceso se realiza como una estrategia que busca responder a la gran cantidad de dificultades que presentan los docentes al llegar al colegio, en especial en el cumplimiento y la calidad de respuesta a sus responsabilidades académicas y formativas con los estudiantes y los objetivos institucionales.

El investigador da inicio al trabajo de investigación a partir de la experiencia de tres años en su labor como docente en el colegio Anglo Americano, observando notoriamente inconvenientes que se presentan para los docentes recién ingresados y su proceso de adaptación laboral. Entre las dificultades se tiene: la falta de claridad entorno a las responsabilidades académicas y formativas de ellos con los estudiantes, la mala administración de tiempo frente a sus responsabilidades como docente director de curso o catedrático, la falta de seguimiento y acompañamiento oportuno por parte de la institución hacia ellos, entre otros aspectos.

Las situaciones descritas conllevan a que algunos docentes noveles, no puedan asimilar la cultura organizacional del colegio, generando así frustración por no alcanzar las metas y los objetivos propuestos, lo que los lleva a decidir retirarse del colegio, situación que ocasiona traumatismos en la prestación del servicio educativo y en los procesos que se planean de continuidad y desarrollo de los estudiantes, se fracturen o no puedan cumplir los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). En este punto cobra importancia los procesos de

inducción, reinducción y acompañamiento continuo, que permitan al docente tener un desarrollo profesional y personal relevante, que a su vez, beneficie a toda la comunidad educativa.

El trabajo investigativo cuenta con la siguiente estructura: Capítulo uno, hace referencia al problema de la investigación, conformado de la siguiente manera: contexto institucional, la descripción de la necesidad y la formulación del problema. El capítulo dos, abarca el objetivo general y los específicos de la investigación. Posteriormente el capítulo tres, trata sobre el marco teórico que tiene como propósito fundamental en el trabajo: situar el problema de investigación en referentes legales y en un conjunto de conocimientos que permitirá delimitar teóricamente los conceptos planteados.

En el capítulo cuatro se encontrará el marco metodológico, el cual presenta la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación. Allí se menciona el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido. Los capítulos siguientes contienen la estructura técnica de la propuesta, el desarrollo y los logros alcanzados, consistentes en diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos de inducción y seguimiento de los docentes noveles del Colegio Anglo Americano, con el fin de brindar herramientas eficaces y eficientes para mejorar el desempeño laboral, optimizar el tiempo en las actividades académicas y formativas, procurando dar al docente un buen clima escolar y laboral que redunde en su identidad y pertenencia en el colegio.

El problema de investigación

Contexto Institucional

El Colegio Anglo Americano inició su actividad el 9 de febrero de 1965, en la Carrera 14 N° 72-85, con las secciones de preescolar, primaria y primer curso de básica secundaria, congregando un número aproximado de 60 estudiantes. En 1966 se abrieron los cursos de segundo y tercero de básica secundaria; en 1967 el curso cuarto y en 1968 el quinto de bachillerato. Desde 1973 funciona en las instalaciones de la calle 170 N° 8-80, acordes a las necesidades de la Institución: amplias aulas, salas de cómputo, aula virtual de matemáticas, aulas especializadas de tecnología, teatro, música y danzas, bibliotecas, laboratorios de Inglés, Física, Química, Ciencias, dos campos de fútbol con medidas reglamentarias de acuerdo a la International Football Association Board de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), canchas de baloncesto y voleibol, extensas zonas verdes y apropiadas áreas administrativas.

En el año de 1997, la Secretaría de Educación de Bogotá otorgó al Colegio Anglo Americano una meritoria distinción: el premio al mejor PEI. El cual está orientado a la formación de un modelo de ciudadano ejemplar, de acuerdo con el perfil angloamericanista que es el siguiente: "seguro de sí mismo, respetuoso, afectivo, consciente de la importancia de estudiar por el profundo deseo de aprender, con la firme aspiración de ser un persona culta y un profesional con éxito. Ser responsable, honesto y leal. Ser sensible a los problemas y necesidades de las personas más desprotegidas" (Colegio Anglo Americano, 2017, pp. 13)

El Colegio Anglo Americano es de carácter mixto, es de naturaleza privada, ha trazado como norte trabajar en busca de la excelencia educativa, de allí la importancia de tener un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008, el alcance es el diseño y prestación del servicio educativo en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica.

La misión del colegio Anglo Americano orienta su acción educativa hacia la promoción y desarrollo integral de sus estudiantes en las dimensiones cognitiva, cognoscitiva y axiológica, con el fin de formar seres humanos con responsabilidad social y con una visión transformadora de sí mismos y de su entorno; fortaleciendo los valores, la convivencia y la calificación de las competencias, mediante un modelo pedagógico abierto a la transformación y participativo que promueve el talento de sus estudiantes en diferentes áreas como la investigación, las humanidades, el deporte, la tecnología, las habilidades artísticas, la resolución de problemas, la comunicación y el inglés como lengua extranjera. (Colegio Anglo Americano, 2017, pp.16)

La visión del colegio es continuar siendo una institución destacada en el sector educativo a nivel nacional mediante la implementación de un proyecto pedagógico orientado a la formación de un modelo de ciudadano ejemplar, de acuerdo con el perfil Angloamericanista. (Colegio Anglo Americano, 2017, pp.16)

La política de calidad del colegio Anglo Americano ofrece una excelente calidad educativa con un alto nivel de exigencia académica y disciplinaria. Forma integralmente personas con sólida estructura ética y moral, capacidad efectiva de comunicación en inglés como lengua extranjera y condiciones que les permitan ser constructores de su futuro. Para tal fin, se cuenta

con docentes competentes, estrategias pedagógicas adicionales y un ambiente escolar e infraestructura adecuados. Nuestro compromiso es mejorar continuamente los procesos de acuerdo con las exigencias de un mundo cambiante. (Colegio Anglo Americano, 2017, pp.16)

Descripción de la Necesidad o Problema Institucional.

La importancia de esta investigación surge desde la misma necesidad de indagar sobre el retiro de docentes noveles del colegio, por parte del investigador, sin duda alguna en ese momento no se comprendía en su totalidad el impacto de la situación y por supuesto los aspectos que intervienen.

A partir de la situación anteriormente mencionada se generó el interés por indagar sobre ¿cuáles eran los factores que determinaban el retiro de los docentes noveles de la institución?, entre ellos se encuentran, demasiada responsabilidad laboral, no trabajan en equipo, falta acompañamiento y orientación por parte de la institución en los procesos, no se adaptaron a la filosofía institucional entre otras. Y ¿qué estrategias ha implementado el colegio para prevenir el retiro de docentes noveles?. Con base en los anteriores interrogantes se determina realizar el trabajo de investigación, y diseñar un plan de mejoramiento que permita la acogida, incorporación o acomodamiento de los docentes noveles al colegio.

A continuación se describirá el proceso realizado por el investigador, para recopilar la información necesaria del trabajo, se realiza un primer acercamiento con la rectora del colegio, con el fin de darle a conocer el propósito del trabajo de investigación, de ese encuentro se solicita

la evaluación institucional del año 2015, dicho documento fue la primera dificultad presentada, ya que no se observa estipulado un ítem acerca del resultado del proceso de inducción al inicio del año electivo de los docentes antiguos y noveles del colegio. Al no poseer suficiente información y claridad sobre el proceso de inducción, es necesario realizar una matriz FODA del colegio Anglo Americano, la cual permitió el análisis sistemático de las fortalezas institucionales, oportunidades o elementos aprovechables, debilidades institucionales y amenazas externas o del entorno que puedan afectar la institución, con respecto a los procesos y resultados académicos y formativos de los estudiantes al finalizar el año.

Continuando con la recolección de información se vio la necesidad de indagar por el proceso de selección que lleva a cabo el colegio, el cual gira entorno a tres aspectos: el primero hace alusión al perfil, el cual tiene en cuenta la preparación profesional, características personales y experiencia. El segundo aspecto es la definición del número de plazas que son necesarias. Y por último se encuentra la convocatoria, donde se identifica las via más idónea, es decir, aquella que permita llegar al mercado de los docentes que se quiere incorporar. Posteriormente se encuentran las fases de la evaluación, en el siguiente orden: Evaluación CVs, de manera cualitativa y cuantitativa, mediante un sistema de puntuación objetiva (conforme al perfil del puesto requerido), de tal manera que los candidatos puedan ser rankeados desde el inicio del proceso. Luego pasan a la evaluación psicológica, que esta acargo del departamento de bienestar del colegio, la prueba se aplica de acuerdo al perfil requerido en este caso para ingresar como docente. Continuando con el proceso de selección el docente debe realizar el examen de conocimientos, luego realiza una clase modelo en un curso elegido por la coordinación académica de la sección correspondiente, la cual evaluará tres aspectos fundamentales: dominio

del tema, didáctica y manejo de contingencias. Sobre el último punto se lanzan una serie de preguntas que retarán al docente con el fin de evaluar su experiencia en la solución de la problemática.

Posteriormente se consultan las referencias personales del aspirante, para así obtener la siguiente información: Evaluación general del desempeño del postulante, cualidades, aspectos a mejorar, motivos de cese y si por último sí se recomienda contratar al postulante.

El siguiente paso del proceso de selección es realizar la entrevista por parte de rectoría al personal, la cual permitirá profundizar acerca de las competencias de los postulantes.

Finalmente los docentes seleccionados son incorporados a la mayor brevedad posible, ya que para el colegio es importante empapar a los docentes noveles de la cultura, objetivos, estrategias y procesos del colegio.

A continuación se describirá algunos aspectos y tiempos del proceso de inducción; el cual comprende tres días al inicio del año laboral, en los cuales se explica las generalidades de la filosofía institucional y su funcionalidad por medio de un manual de funciones entregado a los docentes. Sin embargo los docentes noveles ingresan un día antes, con el fin de tener una mirada global de la institución a cargo del departamento de psicología, con el fin de identificar los puntos más relevantes de la infraestructura del colegio y las personas responsables de los procesos académicos y formativos.

En dicho proceso de inducción se menciona el orden académico y formativo y los formatos que se utilizan, entre otros aspectos. El interrogante que surge en estos momentos es ¿qué tanta de la información recibida por parte de los docentes noveles fue asimilada correctamente, ya que es bastante densa y compleja?.

Posteriormente los jefes de departamento le asigna a cada docente novel un padrino, es decir un docente antiguo con el fin de orientarlo en su proceso de inducción, dicho proceso en ocasiones se ve troncado debido a la falta de tiempo en el horario laboral para planear encuentros con el docente novel y aclarar dudas. De igual forma el jefe de departamento y la coordinación de sección correspondiente cita al docente novel para explicarle aspectos de sus responsabilidades laborales y realizarle el debido seguimiento.

A pesar del proceso de selección y las estrategias implementadas por el colegio con los docentes noveles para su adaptación, se presentan continuos retiros a lo largo del año, el soporte de la anterior información se encuentran en los siguientes datos porcentuales de docentes noveles retirados en los últimos tres años, suministrados por el área de recursos humanos del colegio, tomando como base el número total de docentes del colegio (doscientos): En el 2014 ingresaron 30 docentes que corresponden al 15% de la planta de docentes, de los cuales continuaron 15, en el 2015 ingresaron 22 docentes, que corresponden al 11% de la planta de docentes, de los cuales continuaron 14 y en le 2016 ingresaron 20 docentes que corresponden al 7% de la planta de docentes de los cuales continuaron 10.

De la anterior información se puede presumir por parte del investigador, que uno de los factores que desencadenan el retiro de los docentes noveles del colegio, inicia en el proceso de selección ya que no se les habla con claridad a los candidatos del número elevado de responsabilidades a su cargo. Sin duda alguna un factor que llama la atención para que los candidatos continúen con el proceso es la buena remuneración que recibirán si son elegidos. Otro factor primordial es el tiempo de inducción, el cual abarca tres días para todo el cuerpo de docentes, en el cual se pueden presentar diversas interpretaciones por parte de los docentes noveles, una de ellas, sin duda alguna es conocer el funcionamiento del colegio y la otra puede ser bastante contradictoria, ya que los puede confundir por la complejidad de la información, motivo por el cual, el investigador plantea la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento para docentes del colegio Anglo Americano, utilizando como estrategia líder el diseño de un tutorial, el término se deriva de la raíz latina, de la voz “tueri” que quiere decir “vigilar o proteger” (¿Qué es un tutorial?-su definición, 2017), la palabra puede ser vinculada con varias nociones, por ejemplo, se ha relacionado el término tutorial con el ámbito de la informática para aludir a un conjunto de lecciones que le permiten al usuario adquirir conocimientos sobre ciertas funciones de suma importancia para poder manejar dispositivos electrónicos o software, programación, diseño de sistemas entre otros. Y en el ámbito gerencial, un tutor se encarga de la instrucción de la persona con la cual se desempeña, transmitiéndole sus conocimientos.

El objetivo de la estrategia anteriormente mencionada del plan de mejoramiento puede ayudar a subsanar las falencias presentadas en el proceso de inducción y el acompañamiento oportuno de los responsables de cada proceso en el ámbito académico y formativo del colegio, con el fin de mitigar la deserción de docentes a lo largo del año.

Con base en lo anterior se formula el siguiente interrogante **¿Cuál es la estrategia institucional para que los docentes noveles del colegio Anglo Americano, conozcan a fondo sus funciones y responsabilidades en cada uno de los procesos académicos y formativos?** La intencionalidad del anterior cuestionamiento, es la necesidad de diseñar un plan de mejoramiento con estrategias que puedan prevenir la deserción de docentes noveles, como lo es el tutorial, logrando así la continuidad de ellos en el colegio Anglo Americano.

Formulación del Problema

A partir de la observación del investigador como docente del colegio Anglo Americano, se evidencia notoriamente año tras año, el retiro de docentes noveles; por ejemplo en el año 2016 ingresaron veinte docentes, de los cuales se retiraron diez, el anterior dato fue suministrado por el área de recursos humanos del colegio. De allí surgen diversos interrogantes fundamentales para abordar la investigación, como lo son; ¿Por qué se retiran los docentes noveles del colegio?, ¿Qué consecuencias trae consigo el retiro de un profesor al colegio? y por último ¿Qué estrategias ha implementado el colegio para mitigar el retiro de docentes?. En ocasiones se escucha en el ambiente laboral del colegio las siguientes expresiones por parte de los demás, cuando un compañero de trabajo se retira: “no logro cumplir con las responsabilidades asignadas”, “la exigencia académica y formativa es demasiada” o simplemente se dice; “no se adaptó a la filosofía institucional”. Sin duda alguna son diversos los factores que encierran dicha situación. Por eso es relevante conocer y comprender el proceso de inducción que tiene el colegio con los docentes noveles y el acompañamiento oportuno de cada uno de los responsables

de los procesos. Con el objetivo de identificar las dificultades en cada uno de los procesos institucionales y plantear las posibles soluciones dentro del marco de la investigación.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, para el investigador es fundamental diseñar un plan de acción, que reúna el diseño, la aplicación y el análisis de diversos instrumentos para la verificación de la situación dada y generar así la propuesta de trabajo. La primera fase comprende, el análisis de la evaluación institucional del colegio en el año 2015, la cual dio vía libre a la investigación ya que no se encontró en el documento un ítem relacionado en el proceso de inducción de los docentes, posteriormente se elaboró la matriz de FODA del colegio estableciendo las fortalezas y las oportunidades de mejora a nivel general, luego se realizaron encuestas a las directivas y docentes noveles, donde se trataron aspectos relacionados con los posibles factores de retiro y la propuesta de investigación, por último se realizó una entrevista a una docente novel que posteriormente se retiró del colegio por alta carga laboral, lo cual trajo consigo inconvenientes familiares.

Con base en la información recopilada, para el investigador es claro y relevante la necesidad de implementar un plan de mejoramiento que facilite el trabajo académico, formativo y funcional de los docentes noveles, reduciendo y optimizando tiempos en la planeación y ejecución de actividades, mitigar la frustración personal y profesional de los docentes, el deterioro del ambiente laboral y su deserción.

Para el investigador es relevante la creación de un plan de mejoramiento con estrategias que puedan prevenir la deserción de docentes noveles del colegio, por tal motivo se presenta el

tutorial como una herramienta de apoyo en el trabajo de su labor cotidiana con los estudiantes y la comunidad educativa. Lo cual se verá reflejado en el desempeño personal, profesional y ambiente laboral de los docentes en el colegio.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un Plan de Mejoramiento con estrategias para el acompañamiento del proceso académico, formativo y de funciones de los docentes noveles del colegio Anglo Americano.

Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de gestión humana del Colegio Anglo Americano en los subprocesos de inducción académica y funciones de los docentes noveles.
- Identificar los factores que impiden que los docentes noveles cumplan con las responsabilidades académicas y formativas establecidas por la institución educativa, en los tiempos establecidos y deciden retirarse.
- Diseñar un tutorial que contenga los procesos de gestión humana que desarrolla el Colegio Anglo Americano, en especial los subprocesos de las responsabilidades académicas, formativas y formatos institucionales.

Marco Teórico

Tiene como propósito dar a la investigación un sistema articulado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. La estructura de la investigación parte desde el contexto planteado, el análisis del estado de arte de la investigación y la fundamentación del marco teórico y el referente legal, que a continuación se presentará. Sin duda alguna la articulación de los referentes es una tarea bastante compleja y ardua para el docente investigador, pero que al final del trabajo trae consigo resultados óptimos para una comunidad educativa que exige constantemente cambios. De allí la relevancia de “Integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea” (Sabino C. , 1992, pp. 216)

Para la fundamentación del trabajo de investigación fue necesario realizar una revisión teórica del estado de arte, lo que permitió direccionar la intencionalidad de la investigación, por medio del trabajo de investigación realizado por la magister en educación, María Patricia Gómez Becerra, el especialista en informática educativa, Gloria Cristina Torres Castellano y el especialista en Administración Deportiva, Leonel Morales Castellano, los cuales realizaron una propuesta de inducción como espacio de formación y capacitación para docentes de las instituciones oficiales del distrito capital, de la universidad de la Sabana (Gómez M, Torres G, Morales L., 2010, pp. 9-69).

Inducción y reinducción

Se refiere al proceso de acogida, incorporación o acomodamiento, que tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, con el fin de integrarlo a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Dicho proceso hace referencia a las siguientes etapas: Bienvenida, introducción a la organización, evaluación, seguimiento y proceso de enseñanza. (Torrealba, B., Vera, V., Cortés, D., 2007).

De igual forma es fundamental llevar a cabo el proceso de reinducción en la formación y capacitación de funcionarios ya vinculados a la institución con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia, la responsabilidad, el compromiso y reorientar la integración a la cultura organizacional en virtud de los cambios que se generen en la organización del estado y en la misma institución. (Muskus, T. P., 2016, pp. 1-12)

Manual de funciones

Hace referencia al cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos que se deben contemplar como módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (Roig, A., 1998, pp. 219-229.). A través de los cuales las actividades son cumplidas.

Constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación (Muskus, T. P., 2016, pp. 1-12). En dicho cuerpo se puede presentar un manual de reinducción con el fin de reorientar la integración del funcionario a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en la institución.

Diagrama de flujo

Los flujogramas son una “...representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Este tipo de diagrama permitirá organizar la información y establecer el procedimiento adecuado para la propuesta del plan de mejoramiento. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza (Sequeira, M., 1996, pp.1-13). Los criterios para el diseño de los diagramas de flujo son:

- Encabezado del diagrama de flujo, este debe contener la siguiente información; nombre de la institución, título, o sea diagrama de flujo, denominación del proceso, procedimiento, denominación del sector responsable del procedimiento, fecha de elaboración, nombre del analista que realizó el trabajo, nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso, procedimiento, simbología utilizada y su significado.
- Estructura del diagrama de flujo, deben seguirse estas recomendaciones; debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama, las líneas deben ser

verticales u horizontales, nunca diagonales, no cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos, no fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores, solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas, las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha, en el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes, todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras, todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final, solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida, cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad y cada flecha representa el flujo de una información.

- Descripción narrativa del diagrama de flujo, en ella debe considerarse; describir los pasos del procedimiento especificando quién hace, cómo hace, cuándo hace y dónde hace cada paso. Esta es la parte más importante y útil para el personal de ejecución de una institución, pues para recordar los pasos de un procedimiento, puede hacerlo leyendo una o dos páginas del diagrama, sin tener que volver a leer el manual de procedimientos completo, deben utilizarse frases cortas, pero completas, las frases deben comenzar con un verbo en tercera persona del singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: Recibe, Controla, Remite, Archiva, etc. Deben evitarse, en lo posible, los términos técnicos y/o que puedan tener más de una interpretación: usar en todos los casos términos sencillos y uniformes.

Los símbolos que se usan para realizar los diagramas de flujo son los siguientes:

Círculo	Diamante	Cuadrado	Flecha
			
Comienzo y final del proceso	Punto de decisión y dirección del flujo del trabajo según respuestas no y si	Pasos y actividades	Flujo de influencia/acción

Figura N° 1. Símbolos diagrama de flujo. Fuente: (Sequeira, M., 1996, pp.1-13)

Clima laboral

Hace referencia a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. (Cabrera, G., 1996, pp. 26-63)

Otro punto de vista acerca del concepto se encuentra en la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”. (Edel, R, Garcia, A, 2007, pp. 31-34)

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por (Edel, R, Garcia, A, 2007, pp. 31-34), quien define el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otras, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. (Ponce, H., 2007, pp. 113-130)

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. O son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que poseen sus miembros y que desarrollan positivamente.

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Según (Ponce, H., 2007, pp. 113-130)

Diagrama causa efecto

Este diagrama reciben también el nombre de su creador, Ishikawa, y en algunos casos el de “espina de pescado”. Es una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de “lluvia de ideas” al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis (Cantún, H., 2000, pp. 228-229). Fue fundamental la utilización de este diagrama, ya que se lograron identificar aspectos que en el análisis de otros instrumentos no fueron evidentes.

(Cantún, H., 2000, pp. 228-229), recomienda que las causas potenciales se clasifiquen en seis categorías, comúnmente conocidas como las 6 M: materiales, maquinaria, medios de trabajo,

medición, mano de obra y medio ambiente. Los pasos para la elaboración de un diagrama causa-efecto son:

- Paso 1. Decidir cuál es el problema a analizar o la característica de calidad a considerar, lo cual se hace normalmente mediante el uso del diagrama de Pareto.
- Paso 2. Escribir la característica seleccionada en un recuadro en el lado derecho de una hoja, y dibujar una flecha gruesa que comienza en el lado izquierdo y apunta hacia el recuadro.



Figura N° 2. Paso 2. Fuente: (Cantún, H., 2000, pp. 228-229)

- Paso 3. Escribir los factores importantes que se creen podrían estar causando el problema en cuestión de acuerdo con la clasificación ya mencionada de las 6 M; puede incluir cualquier otra categoría que considere ayude a un mejor entendimiento del problema.

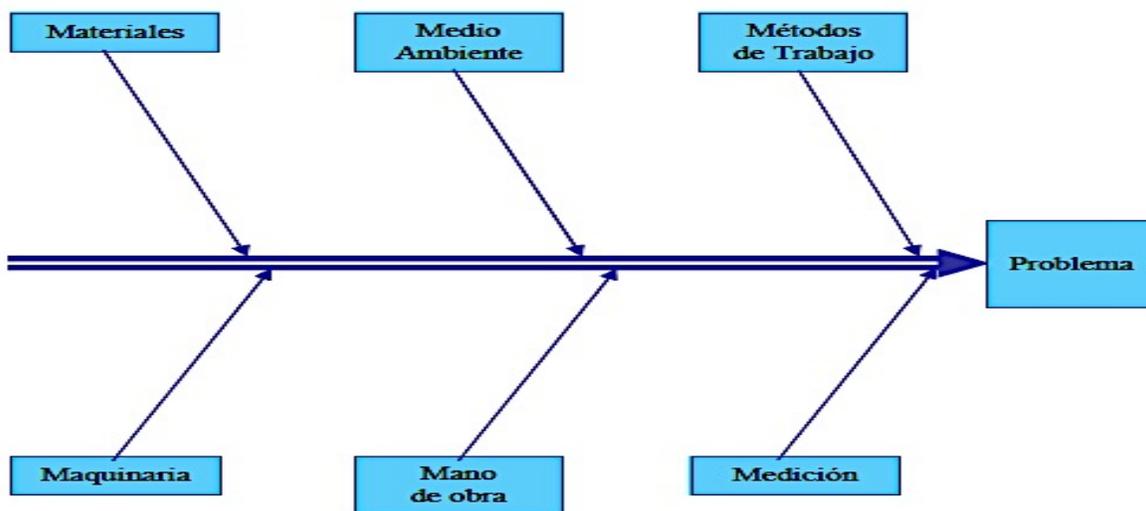


Figura N° 3. Paso 3. Fuente: (Cantún, H., 2000, pp. 228-229)

- Paso 4. En cada rama, según la categoría de que se trate, debe escribir con mayor nivel de detalles las causas que se considere podrían estar provocando el problema.

Cabe mencionar que las categorías se pueden subdividir aún más si se piensa que ello puede ayudar a clasificar el origen del problema.

Como se observa, la relación que existe entre los factores causales y el problema se expresa por medio de una gráfica integrada por dos secciones. La primera está constituida por el conjunto de causas potenciales representando por una flecha principal hacia la que convergen las otras flechas consideradas como ramas del tronco principal, y sobre las que inciden igualmente flechas más pequeñas. En la otra sección, se encuentran el nombre de la característica de calidad que está siendo analizada. La flecha principal de la primera sección apunta precisamente hacia este nombre, lo cual indica que la relación que existe entre el conjunto de factores causa el problema. La principal ventaja de utilizar los diagramas de Ishikawa es que éstos exhiben las relaciones entre un problema y sus posibles causas, a la vez que permiten que el grupo desarrolle, examine y analice gráficamente dichas relaciones, lo que lleva a que sea más fácil identificar la causa de ese problema, y así poder encontrar su solución.

Plan de mejoramiento

Según el (MEN, Guía 34., 2008, pp. 51-52), es el conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución. El plan de mejoramiento contiene

objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación.

Plan de mejoramiento de calidad

Según el (MEN, Guía 5., 2004, pp. 8), es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren entorno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

Tutorial

El término tutorial se deriva de la raíz latina, de la voz “tueri” que quiere decir “vigilar o proteger”, indica que la autoridad del tutor es la potestad o la facultad de una persona, el tutor, para guiar, amparar, proteger y defender a otra persona”. (¿Qué es un tutorial?-su definición, 2017). En el contexto educativo adquiere una significación pedagógica, referida a la función del profesor como guía y orientador de las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje que tienen lugar en él, con el objetivo de lograr el pleno desarrollo de cada uno de ellos. Se trata de realizar una función personalizadora de las actuaciones pedagógicas que se desarrollan en un contexto escolar estructurado en objetivos y contenidos, y desarrollado por diferentes docentes.

La tutoría se vincula a la acción orientadora que un docente realiza con un grupo de estudiantes, pero en este caso se enfoca al acompañamiento oportuno al docente novel de colegio Anglo Americano, de tal manera que el docente tutor "es el que se encarga del desarrollo, maduración, orientación y aprendizaje del docente novel encomendado; conoce, y tiene en cuenta, el medio escolar, familiar y ambiental, en que viven, y procura potenciar su desarrollo integral" (Ortega, M.A y otros., 1991, pp. 1-128).

Referente Legal

Contempla el soporte normativo del trabajo investigativo, las normas mencionadas a continuación aplican para el sector oficial, no obstante pueden servir de marco de referencia para el trabajo de investigación, haciendo referencia aspectos tales como son; el programa de inducción, reinducción y capacitación, tomando como referente el artículo 112 del decreto nacional 1227 de 2005, por el cual se crea el sistema nacional de capacitación, en el capítulo I, sobre las disposiciones generales y en el capítulo II, la inducción y reinducción. En el anterior capítulo está estipulado ¿en qué consiste y cuáles son los objetivos del programa de inducción y reinducción que contempla la ley?. A su vez se involucrará algunos elementos del título V, capítulo I del anterior decreto, que hace referencia al sistema de capacitación, de la inducción y reinducción, como fundamento de los procesos de formación y capacitación, necesarios para fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales. (Presidencia de la República, Decreto 1227., 2005)

Otro elemento a destacar está, en el decreto 1278 de 2002, capítulo V, artículo 38, indica que la formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño, mediante la actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones, los aspectos que anteriormente se mencionan, deben ser objetivos institucionales del colegio. (MEN, Decreto 1278., 2002)

Marco Metodológico

Tipo de investigación

Se dará inicio con el planteamiento de (Hernández, Fernández y Baptista., 2006, pp. 523-533), con respecto al enfoque de la investigación cualitativa, la cual estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas involucradas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales como son; entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos entre otros, que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. Luego de conocer el significado de la investigación cualitativa, se realizará descripción de los tipos que ella encierra, finalizando con los elementos del tipo de investigación que se seleccionó para el trabajo investigativo que corresponde a la investigación acción.

El trabajo abarca el enfoque cualitativo, de allí se hará énfasis en la investigación acción, para ello se tendrá en cuenta el pensamiento de diferentes autores, entre ellos se encuentran; Sampieri, Lewin, Kemmis y Elliot. Posteriormente se presentará la organización del trabajo de equipo, haciendo énfasis, su formación académica, experiencia laboral y cargo que desempeña actualmente, se dará a conocer el muestreo de la población del colegio Anglo Americano que intervino en el trabajo y las técnicas e instrumentos de recolección de información junto con el análisis pertinente. Teniendo en cuenta la anterior descripción del enfoque de la investigación, el paso a seguir es focalizar el tipo de investigación del trabajo, para ello se abordaran diversos autores con respecto al significado de la investigación acción.

A continuación se abordaron los principales planteamientos de los autores elegidos para la investigación, se iniciará con (Latorre A., 1993, pp. 1-17), refiriéndose sobre la investigación-acción como un término genérico de una amplia gama de estrategias realizadas para mejorar el sistema educativo y social. Posteriormente (Elliot J., 1993, pp. 67), menciona la investigación-acción como una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales vividas por el profesorado que tiene como objetivo ampliar la comprensión (diagnóstico) de los docentes de sus problemas prácticos. Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas.

Sin embargo se debe partir del origen de la investigación-acción, que se genera posteriormente después de la Segunda Guerra Mundial en 1946, por (Lewin K., 1946, pp. 34-47) el cual plantea un triángulo que contempla la necesidad de la investigación, de la acción y de la formación como tres elementos esenciales para el desarrollo profesional (véase figura 4). Las tres

vértices del ángulo deben permanecer unidas en beneficio de sus tres componentes. La interacción entre las tres dimensiones del proceso reflexivo puede representarse bajo el esquema del triángulo. Para el investigador, la investigación-acción es vista como una indagación práctica realizada por el profesorado, de forma colaborativa, con la finalidad de mejorar su práctica educativa a través de ciclos de acción y reflexión.

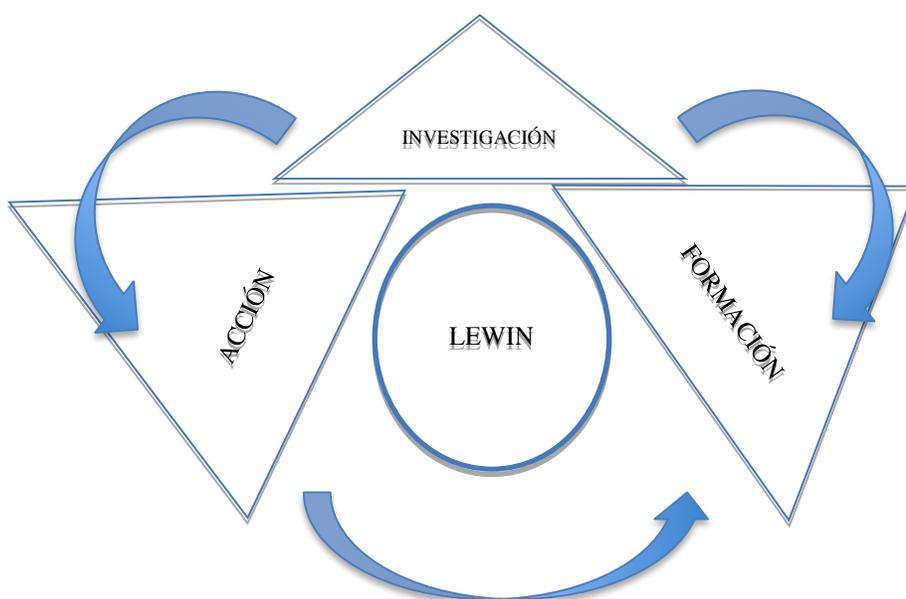


Figura N° 4. Triángulo de Lewin. (Lewin K., 1946, pp. 38)

En ocasiones la investigación-acción, sólo se constituye como una ciencia práctica y moral, también se debe considerar como ciencia crítica. Para (Kemmis S., 1988, pp. 1-198), la investigación acción es una forma de búsqueda autoreflexiva, llevada a cabo por los participantes, (directivos y profesorado) en situaciones sociales como el contexto educativo del colegio Anglo Americano, para perfeccionar la lógica y equidad. Dicha investigación encierra los siguientes principios:

- Aumento de la comprensión humana.
- Mejorar la calidad de acción y práctica humana.
- Colectiva y colaborativa.
- Participativa.
- Evaluación-reflexiva
- Crítica emancipadora.

(Kemmis S., 1988, pp. 1-198), ha descrito con amplitud los pasos y el procedimiento de la investigación-acción, los cuales constituyen un proceso continuo como un espiral. Las líneas que siguen son una síntesis de sus planteamientos:

- **Problematización:** Se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y lo que en realidad ocurre.
- **Diagnóstico:** A través de la busquedad de información se obtienen diversas evidencias que permiten una reflexión a partir una mayor catidad de datos.
- **Diseño de una propuesta de cambio:** Se logra a través de una reflexión donde se anticipan los indicadores y metas para el logro de la propuesta.
- **Aplicación de la propuesta:** Se desarrollan las condiciones de análisis, evaluación y reflexión.
- **Evaluación:** Se aplica en cada momento del proceso.

Para finalizar con el planteamiento de la investigación-acción, se dará a conocer las áreas de aplicación en el contexto educativo:

- Estudios diagnósticos de necesidades educativas.
- Formación permanente del profesorado.
- Desarrollo curricular.
- Introducción de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje.
- Innovación educativa.
- Análisis institucional.

Organización del equipo de trabajo

Durante el desarrollo de la investigación se contó con la participación y apoyo permanente de:

Tabla N° 1. Grupo de Trabajo

INVESTIGADOR	ESTUDIO PREGRADO	EXPERENCIA	CARGO ACTUAL
FREDDY EDUARDO COBOS RODRÍGUEZ	Licenciado en Ciencias Sociales y Gestión del Desarrollo. Universidad La Gran Colombia	2 años como docente en grados 4° y 5° de primaria. 17 años como docente en grados 6° a 11° de secundaria.	Docente del departamento de Ciencias sociales y director de grupo de 8° grado, en el colegio Anglo Americano.
ANGELA MARÍA SARMIENTO CANCINO ADRIANA SALGADO	Licenciada en Lenguas Modernas. Universidad los Andes Licenciada en Química. Universidad Distrital.	23 años como docente de Inglés. 13 años como rectora. 15 años como docente de Química. 6 años como coordinadora académica sección B.	Rectora del colegio Anglo Americano. Coordinadora académica de la sección B, del colegio Anglo Americano.
NUBIA HURTADO	Economista y Licenciada en Ciencias Sociales. Universidad La Gran Colombia.	13 años como docente de Sociales. 1 año como coordinadora académica sección A.	Coordinadora académica sección A, del colegio Anglo Americano.
SARA OBANDO	Licenciada en Educación	6 años como docente.	Coordinadora

	Especial. Universidad Pedagógica.	23 años en cargos directivos.	académica de primaria del colegio Anglo Americano.
YOLANDA GUARÍN	Licenciada en gestión y Desarrollo Pedagógico de la Educación Pre-escolar. Universidad del Bosque.	23 años como docente. 12 años como coordinadora académica de pre-escolar.	Coordinadora académica de pre-escolar del colegio Anglo Americano.
DIANA PATRICIA PARDO	Licenciada en Lenguas Modernas. Universidad Distrital.	18 años como docente en Castellano.	Docente de Lengua Castellana y directora de grupo de 8° grado, en el colegio Anglo Americano.
PAULA LORENA ROBAYO M	Ingenia de alimentos Auditor interno. Universidad de la Salle.	6 años como coordinadora de calidad.	Coordinadora de calidad del colegio Anglo Americano.

Plan de acción

Contiene las etapas, los objetivos, las estrategias a implementar, los responsables de la ejecución y el tiempo destinado.

Tabla N° 2. Plan de acción.

ETAPAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	TIEMPO
Revisión documental	Comprender el marco conceptual del proceso de inducción de docentes nuevos. Determinar la normatividad actual acerca del proceso de inducción de docentes nuevos en Colombia.	Lectura analítica de la información.	Investigador.	Dos meses.

ETAPAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	TIEMPO
Aplicación instrumento FODA	Indagar sobre la situación real de los docentes nuevos en la institución.	Elaboración y desarrollo del instrumento.	Investigador.	Dos semanas.
Aplicación encuestas a docentes y directivos docentes.	Determinar la coherencia de la tesis al confrontar los datos recogidos en las entrevistas.	Elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de datos . Análisis de información.	Investigador.	Dos meses.
Realización entrevista a docente nueva.	Identificar los factores que inciden en el retiro de los profesores recién ingresados a la institución educativa.	Elaboración y aplicación de instrumento de entrevista. Análisis de información.	Investigador.	Dos semanas.
Elaboración del plan de mejoramiento.	Construir la propuesta del plan de mejoramiento a raíz del análisis realizado.	Desarrollo del plan de mejoramiento.	Investigador.	Un mes.
Socialización	Presentar la propuesta y determinar la viabilidad del plan de mejoramiento.	Exposición y retroalimentación de la propuesta.	Investigador.	Enero 2017

Al inicio del mes de Abril del año 2016, el investigador estableció una conversación de carácter formal con la señora Rectora del colegio Anglo Americano, Licenciada Ángela María Sarmiento Cancino, con el fin de informarle y a su vez solicitarle su apoyo en el desarrollo de la propuesta de investigación. La cual fue recibida con gran aceptación y disposición total en la aplicación de los instrumentos necesarios para esta, la duración de este acercamiento tuvo una duración de treinta minutos.

Posteriormente se solicitó a la señora Rectora, la evaluación institucional del colegio Anglo Americano del año 2015, con el fin de conocer los resultados y a su vez observar y analizar si existe un ítem, sobre el referente de la investigación. Después de leer y analizar el documento no se encontró un ítem sobre el alcance del proceso de inducción y acompañamiento de la institución educativa hacia los docentes nuevos, la duración de este acercamiento tuvo una duración de cincuenta minutos.

Posteriormente el docente decide diseñar una encuesta para los docentes noveles del colegio, teniendo en cuenta que es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de la población del colegio Anglo Americano, en este caso la muestra corresponde a veinte docentes noveles, se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características, que hacen parte del trabajo investigativo. Dicho instrumento fue puesto en consideración en reunión de coordinadoras académicas, la cual aprobaron sin ninguna novedad, la duración de este acercamiento tuvo una duración de quince minutos. (ver anexo 1)

Al día siguiente el investigador le entrega a la señora Rectora, el número de veinte copias de la encuesta para su aplicación. La cual se realiza por medio de los jefes de departamento en sus reuniones correspondientes, la duración de este acercamiento tuvo una duración de diez minutos.

Población y muestra

El colegio Anglo Americano en el año 2016, cuenta con un cuerpo de docentes de doscientos

profesionales que laboran en las secciones de Preescolar, Primaria y Secundaria. La muestra se obtuvo en cada una de las tres secciones donde el número de docentes noveles es de veinte. Ya que otros docentes no accedieron a colaborar con la encuesta, no dieron ningún tipo de información.

El tipo de muestra es sistemática, ya que se estableció un patrón o criterio, en este caso el grupo de docentes noveles que ingresaron al colegio en el año 2016.

Tabla N° 3. Población y Muestra

COMUNIDAD EDUCATIVA							
Directivos				Docentes			
P		M		P		M	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
5	100	5	100	190	100	20	11

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para reunir la información del trabajo, el investigador partió de su experiencia como docente en el colegio Anglo Americano, el proceso dio inicio mediante la observación en el contexto educativo del colegio, donde sin duda alguna el retiro de docentes noveles que ingresaron junto con el investigador era constante, en esos momentos los interrogantes que se presentaron, solo quedaron en eso, interrogantes. Posteriormente gracias a los estudios adelantados en la universidad de la Sabana por medio de la especialización en Gerencia Educativa, aquellas

inquietudes, sirvieron de base para conformar la estructura del trabajo del investigador.

Los instrumentos utilizados durante el trabajo de investigación fueron: en primer lugar, solicitar a la señora rectora, el documento de la evaluación institucional del año 2015, la elaboración de la matriz FODA (ver anexo 4), la aplicación de las encuestas de tipo explicativo a los veinte docentes noveles (ver anexo 1) y las cinco directivas (ver anexo 2), cuya finalidad es establecer las relaciones causales y/o contrastar la información percibida del investigador, según (Bisquerra, R., 2009, pp. 237)

Finalmente se realizó una entrevista abierta (ver anexo 3), a la docente de la asignatura de Lengua Castellana y directora de grupo de octavo B, donde el entrevistador realiza una serie de preguntas al sujeto, según el planteamiento de (Bisquerra, R., 2009, pp. 237). La información recibida corroboró los resultados de las encuestas de los docentes noveles, y afianzó aún más la necesidad de gestionar un plan de mejoramiento para los docentes del colegio Anglo Americano.

Análisis de la información de los instrumentos

El primer documento analizado por el investigador fue la autoevaluación institucional del año 2015 del colegio Anglo Americano, el resultado fue bastante incierto ya que no se logró identificar ningún un ítem relacionado con el resultado del proceso de inducción de los docentes noveles, el segundo instrumento realizado fue la matriz FODA, con el objetivo de recopilar información desde otros ámbitos pertenecientes a la comunidad educativa.

Posteriormente se realizó el análisis de la encuesta a los veinte docentes noveles (tabla N° 4), luego la encuesta a las cinco directivas y por último la entrevista a la docente retirada en el año 2016.

Tabla N° 4. Tabulación de la encuesta a docentes nuevos.

PREGUNTA	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cuándo las condiciones no son adecuadas para su trabajo, generalmente se las arregla para solucionarlas?	1	0	5	14
2. ¿En ocasiones trabaja usted según instrucciones u órdenes no claras?	10	7	3	0
3. ¿A su jefe le preocupa el bienestar de sus subalternos?	0	0	1	19
4. ¿La gente con la que labora le gusta trabajar en equipo?	0	2	7	11
5. ¿Tiene usted suficiente tiempo en la institución para completar el trabajo laboral?	4	11	4	1
6. ¿El trabajo diario que usted realiza lo encuentra difícil de organizar de forma efectiva?	9	8	3	0
7. ¿Para usted, es muy importante ser docente?	0	0	0	20
8. ¿Cree usted que hacer el mejor esfuerzo en el trabajo realmente da buenos resultados?	0	0	1	19
9. ¿La presión continua en el trabajo suele ponerlo tenso(a) y/o deprimido(a)?	5	14	1	0
10. ¿Cree usted que es suficiente el acompañamiento dado por la institución al	0	2	7	11

docente novel?.

11. ¿En ocasiones se siente frustrado por no cumplir con las responsabilidades asignadas?	2	15	2	1
12. ¿Conoce usted los formatos de los procesos académicos y formativos de la institución?	0	0	10	10
13. ¿El período de inducción laboral al inicio del año fue suficiente para asumir cada una de las responsabilidades asignadas?	1	11	4	4
14. ¿Convierte usted los obstáculos laborales en experiencias positivas?	0	0	5	15
15. ¿Sus pares académicos le ayudan a sentirse mejor cuando ha tenido un día duro en el trabajo?	0	1	6	13
16. ¿Cree usted qué es necesario la elaboración de un tutorial para docentes nuevos, donde se encuentren las responsabilidades académicas y formativas de la institución?	1	0	7	12

OBSERVACIONES

Se debería ampliar el tiempo de inducción para los docentes nuevos.	5
Sería interesante tener un documento, donde se encuentren las responsabilidades académicas y formativas de los docentes.	15

Encuestas a docentes

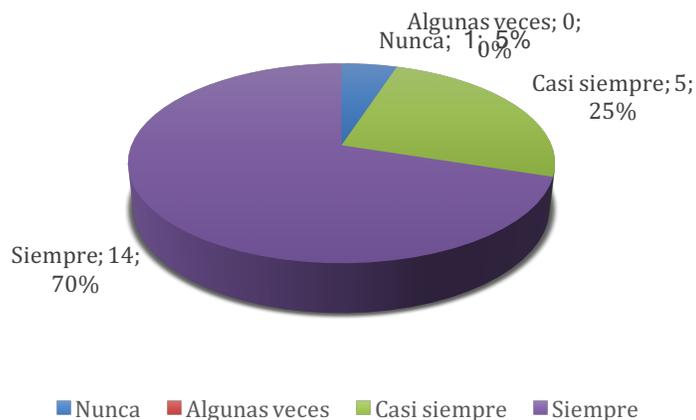


Figura N° 5. *¿Cuándo las condiciones no son adecuadas para su trabajo, generalmente se las arregla para solucionarlas?*

El 95% de los encuestados realizan sus responsabilidades laborales, sin importar las condiciones. Solo un 5% tiene en cuenta las condiciones no aptas para realizar su trabajo, sin embargo las realiza.

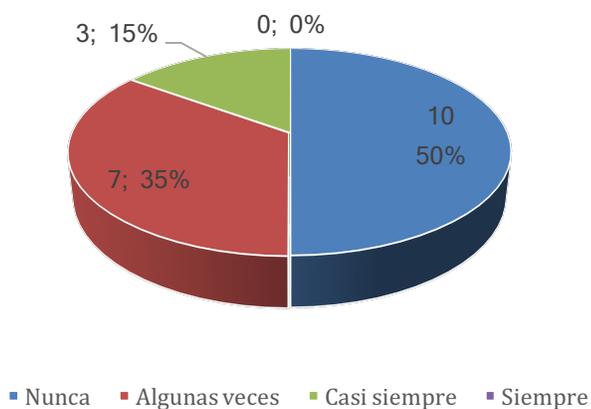


Figura N° 6. *¿En ocasiones trabaja usted según instrucciones u órdenes no claras?*

El 50% de los encuestados realiza sus labores sin recibir instrucciones claras. El 35% trabaja ocasiones sin instrucciones precisas y el 15% trabaja sin tener claridad del objetivo a realizar.

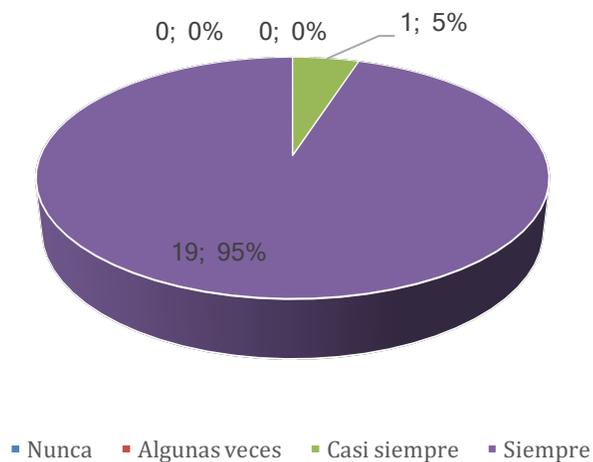


Figura N° 7. ¿A su jefe le preocupa el bienestar de sus subalternos?

El 95% de los encuestados expresan gran compromiso del jefe hacia sus subalternos. Solo el 5% no percibe la preocupación del jefe.

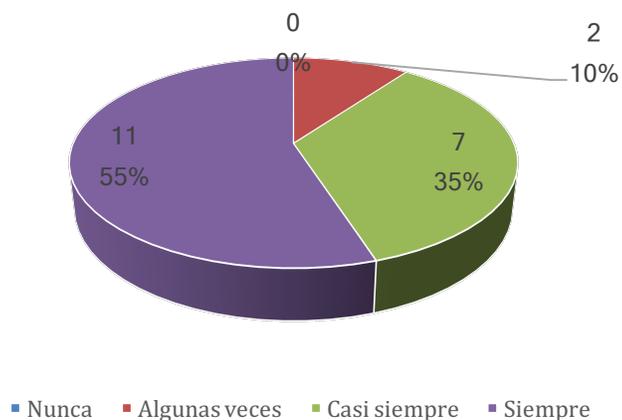


Figura N° 8. ¿La gente con la que labora le gusta trabajar en equipo?

El 55% de los encuestados hace referencia a la importancia de trabajar en equipo, para optimizar tiempo y facilitar las responsabilidades en el trabajo. El 35% le gusta trabajar en ocasiones y solo el 10% le gusta realiza sus labores individualmente.

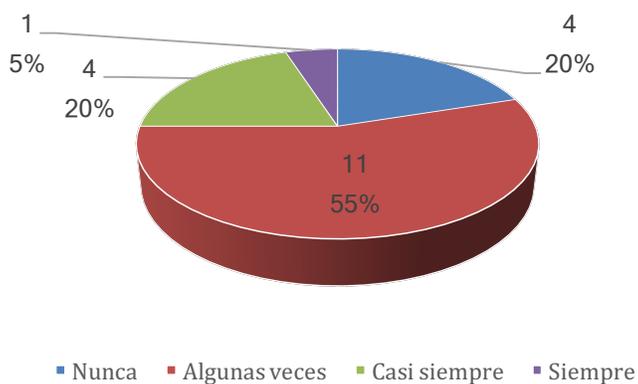


Figura N° 9. ¿Tiene usted suficiente tiempo en la institución para completar el trabajo laboral?

El 55% de los encuestados mencionan que en algunas ocasiones logran desarrollar todas sus responsabilidades laborales. El 20% logra cumplir con sus responsabilidades con dificultad y el otro 20% no logran terminar sus actividades y 5% logran culminar sus actividades, dentro de la jornada laboral.

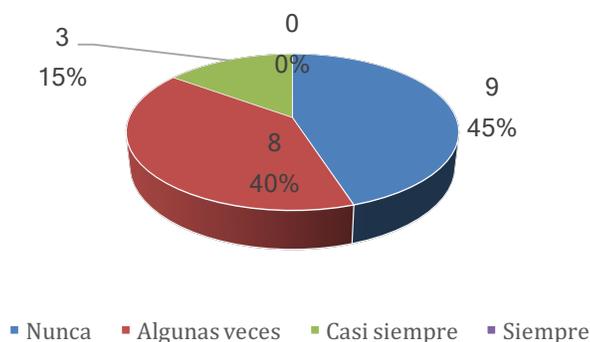


Figura N° 10. ¿El trabajo diario que usted realiza lo encuentra difícil de organizar de forma efectiva?

El 45% de los encuestados no logran organizar su tiempo de forma efectiva, para responder con sus obligaciones. El 40% menciona que en algunas veces logran cumplir, pero con dificultad y el 15% logran sus responsabilidades diarias en los tiempos dados.

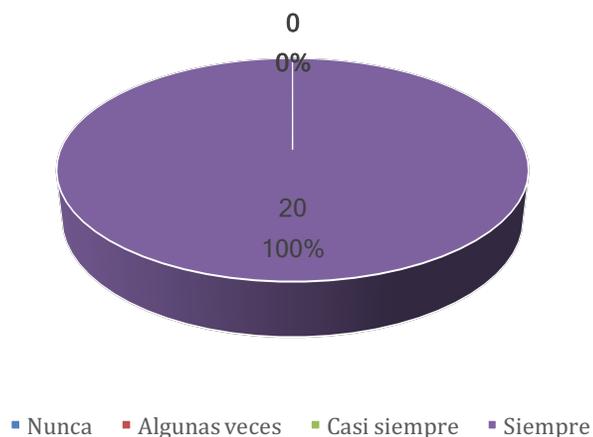


Figura N° 11. ¿Para usted, es muy importante ser docente?

El 100% de los encuestados demuestran entusiasmo y dedicación en su vocación por la enseñanza.

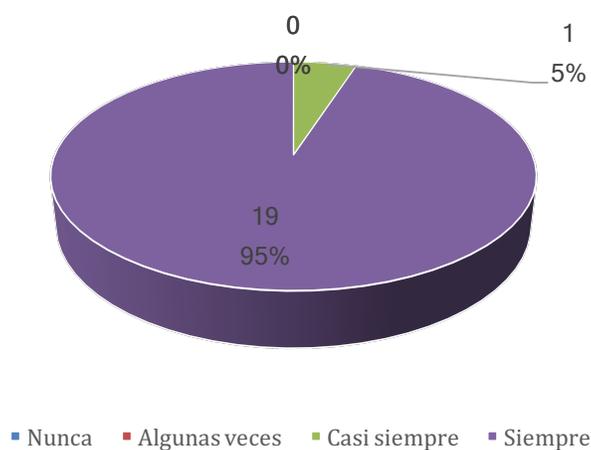


Figura N° 12. ¿Cree usted que hacer el mejor esfuerzo en el trabajo realmente da buenos resultados?

La gran mayoría de los docentes piensa que el esfuerzo y la dedicación por su trabajo, trae consigo buenos resultados en un mañana.

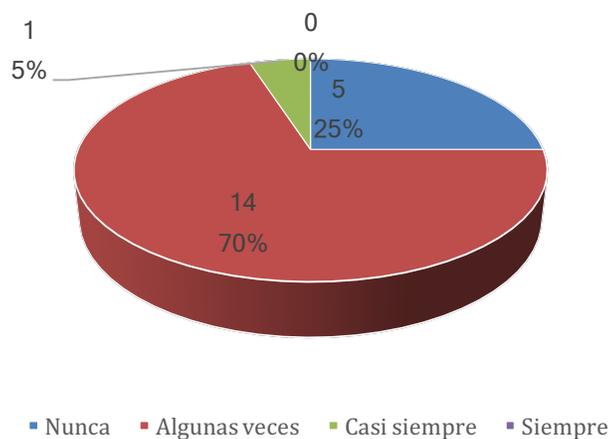


Figura N° 13. ¿La presión continua en el trabajo suele ponerlo tenso(a) y/o deprimido(a)?

El 70% de los encuestados en algunos momentos se han sentido presionados. El 25% de los docentes nunca se sienten presionados. Y el 5% siente continua presión de jefes y coordinadores.

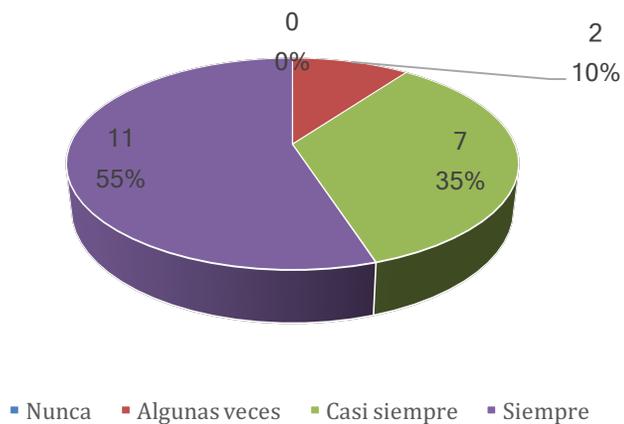


Figura N° 14. ¿Cree usted que es suficiente el acompañamiento dado por la institución al docente novel?.

El 55% de los encuestados mencionan el continuo acompañamiento por parte de la institución, en su quehacer pedagógico. El 35% de los docentes han sentido su apoyo condicionalmente y el 10% ha contado con ese acompañamiento en alguna ocasión.

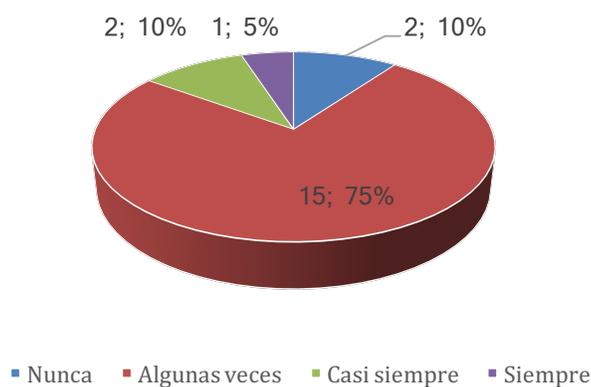


Figura N° 15. ¿En ocasiones se siente frustrado por no cumplir con las responsabilidades asignadas?

El 75% de los encuestados algunas veces se han sentido frustrados por no alcanzar los logros acordados. El 10% personalmente se siente frustrado por su desempeño, el 10% jamás se han sentido frustrados en su rendimiento laboral y el 5% de los docentes se frustran por no alcanzar sus responsabilidades.

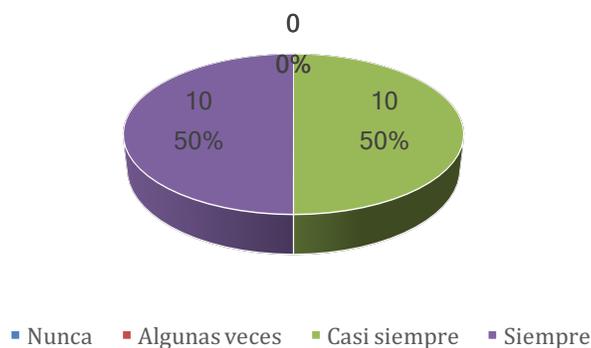


Figura N° 16. ¿Conoce usted los formatos de los procesos académicos y formativos de la institución?

El 50% de los encuestados conocen e identifican con facilidad la funcionalidad de cada uno de los formatos y el restante 50% los identifica pero no los conocen a profundidad, debido a la cantidad.

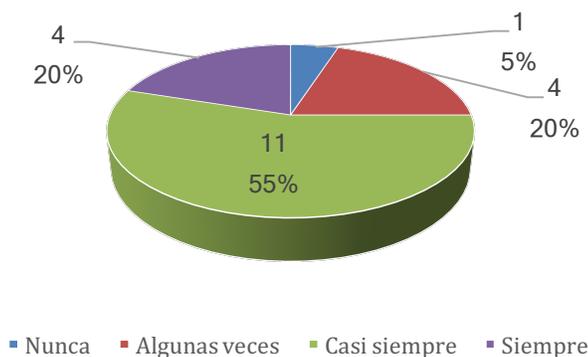


Figura N° 17. ¿El período de inducción laboral al inicio del año fue suficiente para asumir cada una de las responsabilidades asignadas?

El 55% de los encuestados hace referencia que el tiempo dedicado es casi suficiente. Sin embargo el 20% de ellos menciona plenamente que sí y el otro 20% menciona que en algunas veces, de lo anterior se puede deducir que hay aspectos que no se alcanzan a trabajar detenidamente y otros si, por parte de los docentes y un 5% dice que el tiempo de inducción no es suficiente, debido a los procesos que maneja la institución.

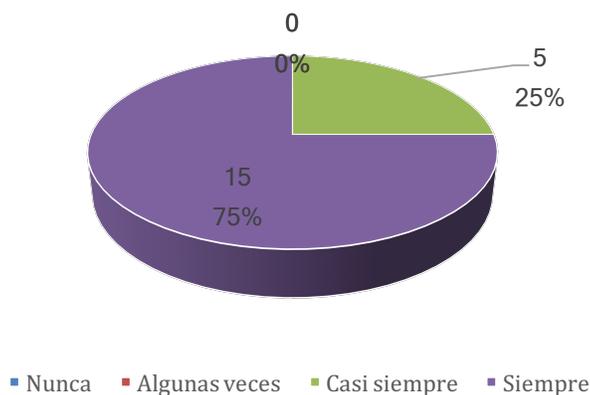


Figura N° 18. *¿Convierte usted los obstáculos laborales en experiencias positivas?*

La gran mayoría de los encuestados presentan una actitud positiva frente a las dificultades que se presentan en su diario vivir institucional.

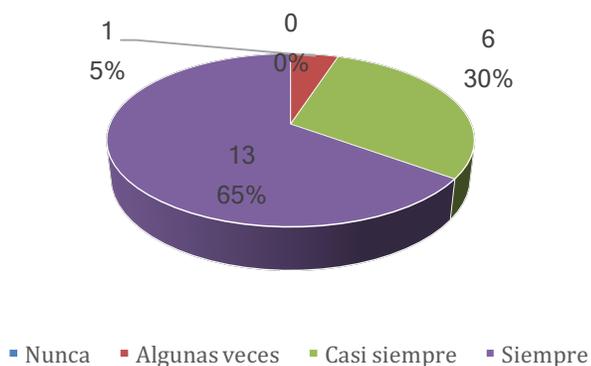


Figura N° 19. *¿Sus pares académicos le ayudan a sentirse mejor cuando ha tenido un día duro en el trabajo?*

El 85% de los encuestados han sentido apoyo incondicional de sus pares académicos frente a las dificultades presentadas, es bueno allí resaltar el trabajo en equipo que se presenta en la institución educativa y solamente un 5% en algunas ocasiones reciben ese apoyo incondicional, debido a que en ellos impera el trabajo individual.

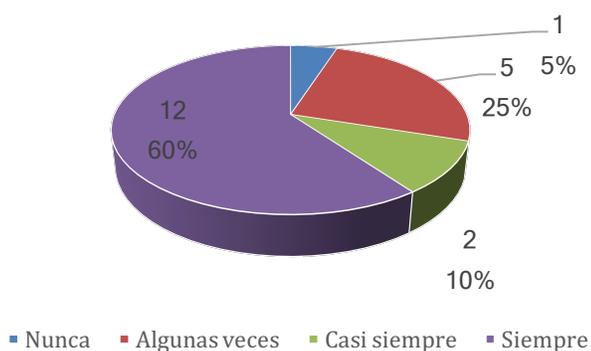


Figura N° 20. *¿Cree usted que es necesario la elaboración de un tutorial para docentes nuevos, donde se encuentren las responsabilidades académicas y formativas de la institución?*

Un 60% de los encuestados observan y analizan el tutorial como una herramienta práctica para el afianzamiento del funcionamiento de los procesos que lleva a cargo la institución. El 25% piensa que la información brindada por la institución es suficiente y el 10% dice que no es necesario, ya que sería más trabajo para ellos, estar pendientes de la herramienta.

Análisis de encuesta a docentes noveles

Ante las respuestas dadas por los docentes noveles en la encuesta (ver anexo N° 1), se puede establecer que:

- La mayoría de los docentes realizan sus responsabilidades labores, aun sin recibir las indicaciones u orientaciones claras y precisas.
- Los docentes nuevos resaltan entre sus pares académicos el trabajo en equipo, ya que es una estrategia laboral para responder con eficacia y calidad a sus responsabilidades. A su vez mencionan que la organización y la optimización del tiempo de los docentes, son elementos primordiales para obtener buenos resultados.
- En la mayoría de los encuestados se evidencia como los jefes de departamento y coordinadores, ejercen cierta presión por el cumplimiento a cabalidad de las responsabilidades académicas y formativas. En ocasiones se siente perseguidos, lo cual ha generado en algunos de ellos; estrés, desesperación y frustración.
- La mayoría de los encuestados aman su profesión de la docencia y son conscientes que el esfuerzo, la dedicación y el compromiso son pilares fundamentales para formación integral del individuo.

- Una de las observaciones más destacada por parte de los docentes, es acerca del poco tiempo de inducción, el cual debería comenzar con anterioridad para los docentes nuevos de la institución, algunos de ellos menciona que el proceso debería tener una fase previa como un pre inducción.
- La mayoría de los docentes piensan que el diseño de un tutorial, sería interesante desde el punto de vista que la información que se maneje se clara, concisa y precisa, la cual permita dar respuesta a los interrogantes que se le pueden presentar en su proceso de aprendizaje institucional.

Análisis de encuesta a directivas

Luego de la encuesta a las directivas del colegio Anglo Americano (ver anexo N° 2), se establecieron las siguientes conclusiones:

- Los docentes antiguos que se han retirado de la institución educativa, son por motivos relacionados con mejores ofertas laborales en su remuneración, en universidades y en el exterior.
- Con respecto al retiro de los docentes noveles del colegio, las directivas mencionan, que no aceptan los llamados de atención por el incumplimiento a sus funciones, no logran adaptarse al sistema de funcionamiento de la institución y la gran mayoría prefieren colegios de menor exigencia académica y formativa.

- Frente a las medidas que la institución educativa ha tomado para mitigar el retiro de los docentes de la institución, simplemente han indagado las causas de su retiro y mejorado cada vez más la selección del personal, teniendo en cuenta un alto perfil.

Análisis de entrevista a docente novel

En la entrevista realizada a la docente novel retirada en el mes de agosto del año 2016 (ver anexo N° 3), se establecieron ciertas conclusiones:

- La alta exigencia académica de la institución, frente a los resultados de las pruebas, en especial la prueba diagnóstica por asignatura, la cual se realiza una vez en el período. Según los resultados se pueden presentar dos variables, la primera es, si la mitad del grupo más uno obtiene un promedio entre desempeño básico a superior, no hay ningún requerimiento por parte de jefatura del departamento, es decir, que el proceso de aprendizaje realizado por los estudiantes se ven reflejados en sus resultados. El segundo aspecto es, si la mayoría de los estudiantes del grupo pierden la prueba, se debe realizar una nueva prueba denominada prueba de necesidad, lo cual requiere mayor dedicación y trabajo por parte del docente con los estudiantes, ya que no pueden volverla a perder. Si los estudiantes la pasan no hay ningún problema, pero si nuevamente la pierden, dicha situación generará en el docente molestia, decepción y frustración, por no alcanzar los logros propuestos. Tanto los buenos como los malos resultados de la prueba diagnóstica, quedan registrados en un formato que recibe el nombre de análisis de la prueba diagnóstica, donde el jefe del departamento

mencionan las fortalezas, dificultades y recomendaciones del proceso académico de los estudiantes por cursos. Posteriormente el docente realiza los descargos en dicho formato.

- La alta exigencia en la formación de los estudiantes, requiere total conocimiento del procedimiento de los formatos de informes de falta leve o demasiado grave, matrícula condicional, consejo directivo entre otros.
- El alto número de formatos que requiere cada uno de los procesos académicos y formativos de la institución.
- Las responsabilidades académicas y formativas de los estudiantes, requiere tiempo extra para el docente, lo cual genera inconvenientes e inconformidad por los miembros de la familia de los docentes, ya que el espacio y el tiempo de ellos se lo están destinando a los requerimientos del colegio.

Sin duda alguna cada una de las anteriores conclusiones, direccionan el trabajo investigativo hacia el proceso de inducción donde no hubo claridad en los aspectos que conforman el funcionamiento del colegio Anglo Americano.

Teniendo en cuenta cada uno de los instrumentos utilizados para la investigación, se determinaron los siguientes los factores, que se describirán a continuación, se dará inicio con las dificultades detectadas en el proceso de inducción, la más relevante es el poco tiempo que comprende el proceso (tres días), el primer día se reúnen los docentes nuevos con las psicólogas del plantel, con el fin de darles a conocer una visión general del colegio, es decir; la planta física y algunos responsables de los procesos académicos y formativos.

En los siguientes dos días los docentes noveles interactúan y comparten la inducción con los docentes antiguos, con el objetivo de conocer y comprender los procesos del colegio. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y la entrevista, los docentes noveles hacen énfasis en aumentar el tiempo del proceso de inducción, por ejemplo, días previos a la inducción general, algunos docentes mencionan la posibilidad de que la institución les hiciera entrega de la documentación de los procesos académicos y formativos, con el fin de conocerla con anticipación a la inducción y así llegar con una idea, aunque sea mínima pero importante sobre la institución y por supuesto con muchos comentarios.

Un segundo elemento tiene que ver con los formatos que maneja cada proceso, tanto académico como formativo, los cuales se aprenden a diligenciar en la práctica cotidiana; unos con los estudiantes y otros con las coordinaciones. Un tercer elemento hace referencia a los docentes noveles, los cuales deciden retirarse del colegio, debido a la alta exigencia académica frente a los resultados de los estudiantes en las pruebas.

En el colegio Anglo Americano se suele escuchar una frase muy común hacia los docentes noveles, por parte de los antiguos y es “pregunte todo lo que necesite, sin dudar”, lo cual no es suficiente, otro medio es acudir al docente padrino que le adjudica el jefe de departamento al inicio del año, el cual en muchas ocasiones no tiene el tiempo necesario para orientarlo, debido a sus propias responsabilidades y por último se encuentra el jefe del departamento el cual debe realizar el debido acompañamiento y orientación al docente novel.

Los docentes noveles mencionan que en muchas ocasiones deben llevar sus obligaciones del colegio a la casa, lo cual genera entre los miembros de la familia conflictos, ya que le están destinando el tiempo de la convivencia familiar al colegio. La docente que se retiró del colegio en el mes de agosto del año 2016, planteó una posible solución que va paralelamente a la propuesta de este plan de mejoramiento y es proporcionarle a los docentes noveles herramientas oportunas y claras, como es la creación de un manual, de allí la propuesta de crear un tutorial con el fin de dar respuesta a los interrogantes que se le presentan a los docentes noveles, en el proceso de adaptación y funcionamiento del colegio.

Estructura Técnica de la Propuesta

El plan de mejoramiento planteado se desarrolla en cinco ejes: el primero reestructurar el formato (PC.F.86) insertando un ítem en la autoevaluación institucional, sobre el grado de aceptación en el proceso de inducción y adaptación de los docentes noveles, teniendo en cuenta la escala valorativa que se utiliza en los demás ítems, posteriormente realizar la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

El segundo eje: hace referencia a la implementación de dos estrategias en la inducción y el acompañamiento al personal docente novel. La primera se realizaría en el mes de diciembre del año anterior al ingreso del docente y es la entrega del manual de funciones del colegio , con el fin de lograr un primer acercamiento a la filosofía de la institución. La segunda tiene que ver en el mes de enero del año en que se incorpora el docente al colegio, es decir; un día antes de iniciar labores junto con los docentes antiguos, los docentes noveles realizaran una pre-inducción, con

el fin de aclarar dudas sobre la lectura del manual de funciones, conocer la planta física del colegio Anglo Americano e identificar los responsables de los procesos académicos y formativos.

El tercer eje: es la asignación de dos padrinos al docente novel, es decir, un docente antiguo que sea director de grupo y un docente catedrático que lo acompañe en la asamblea de padres de familia al inicio del año, entrega de informes académicos del primer y segundo período y citación a padres de familia por bajo desempeño académico.

El cuarto eje: se refiere al acompañamiento, orientación y seguimiento de los jefes de departamento, coordinaciones académicas, de convivencia y de bienestar según la sección a la cual pertenece el docente novel, los encuentros o reuniones se realizará según los tiempos establecidos por los responsables de cada proceso, se dejará como evidencia el acta llevada a cabo y la asistencia en el formato de inducción y capacitación a docentes noveles. El formato será revisado y controlado por rectoría y coordinación de calidad.

El último eje, el quinto, plantea la necesidad de diseñar e implementar un tutorial para docentes noveles del colegio, la herramienta se ubicará en un icono de la plataforma de la comunidad virtual. En él se encontrará la información relevante de cada uno de los procesos del colegio, con el objetivo de facilitar las responsabilidades del docente novel de una forma efectiva, agradable y formadora.

Tabla N° 5. Plan de Mejoramiento Propuesto.

ÁREA	PROCESO	OBJETIVO	META	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		MEDIOS DE VERIFICACIÓN
							INICIO	FIN	
Gestión Directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Reestructurar el formato (PC.F.86) vinculando un ítem sobre el proceso de inducción a docentes noveles.	En noviembre del 2017, se evaluará el ítem sobre el proceso de inducción a los docentes noveles.	El 100% de los docentes noveles de la institución evaluarán el proceso de inducción.	Agregar el ítem “La institución ha brindado o un proceso oportuno y preciso de inducción a docentes noveles”	Rectora. Docentes.	Marzo 2017	Noviembre 2017	Formato (PC.F.86) Evaluación institucional.
Gestión Directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Implementar estrategias de inducción y acompañamiento al personal docente.	En diciembre del 2017 se realizará la entrega a los docentes noveles el manual de funciones de la institución.	El 100% de los docentes noveles recibirán el manual de funciones de la institución.	Entrega del manual de funciones a los docentes noveles.	Rectora. Docentes.	Diciembre 2017	Diciembre 2017	Manual de funciones.
Gestión Administrativa	Talento humano (inducción y perfiles)		En Enero del 2018, un día antes de iniciar labores, los docentes noveles realizara n una pre-inducción	El 100% de los docentes noveles asistirán a la pre-inducción, con el fin de aclarar dudas del manual de funciones.	Planear tres reuniones de trabajo con los docentes noveles.	Rectora. Departamento de psicología. Docentes.	Enero 2018	Enero 2018	Actas de asistencia a reuniones de los docentes noveles.

			n, con el fin de aclarar dudas de la lectura del manual de funciones						
Gestión Directiva	Dirección estratégica y horizonte institucional	Asistir a los docentes noveles en su proceso de inducción y adaptación a la filosofía institucional	En Enero del 2018, cada docente novel tendrá un docente antiguo como mentor.	El 100% de los docentes noveles tendrá un docente antiguo como mentor.	Asignar a cada docente novel un docente antiguo con la función de mentor.	Rectora. Docentes.	Enero 2018	Noviembre 2018	Acta de asignación de docente mentor a docente novel.
Gestión Académica.	Inducción y adaptación institucional.	Acompañar y orientar a docentes nuevos en su proceso de inducción y adaptación a la filosofía institucional	Durante el año laboral del 2017 los docentes noveles recibirán acompañamiento y seguimiento oportuno por parte de las coordinaciones académicas, de convivencia, de bienestar y jefes de departamento del colegio.	El 100% de los docentes noveles recibirán seguimiento oportuno y preciso por parte de las coordinaciones académicas y jefes de departamento de la institución.	Coordinación académica y jefaturas de departamento, programarán reuniones con los docentes noveles.	Coordinaciones académicas. Jefes de departamento Docentes.	Enero 2018	Noviembre 2018	Actas de asistencia a reuniones de los docentes noveles. Jefes de departamento y coordinaciones académicas.
Gestión Directiva	Dirección estratégica y horizonte institucional	Diseñar un tutorial que contenga los subprocesos de las	Para el año 2018, se implementará el tutorial para	El 100% de los docentes noveles tendrán acceso al tutorial.	Elaborar el tutorial para los docentes noveles	Rectoría. Coordinación académica Coordinación	Enero 2017	Diciembre 2017	Tutorial.

Gestión Administrativa	Talento humano (inducción y perfiles)	responsabilidades académicas, formativas y formatos institucionales.	docentes noveles, a través de la plataforma del colegio.			ión de bienestar. Departamento de sistemas. Docentes.			
-------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--

Nota: El diseño del tutorial de los docentes noveles del colegio Anglo Americano, está bajo restricción del colegio, por reserva de derechos de autor.

Desarrollo y Logros Alcanzados

La relevancia de realizar la investigación surge desde la misma necesidad de indagar las causas del retiro de docentes nuevos en el colegio Anglo Americano, por parte del investigador, desde el mismo momento que se inició el proceso de admisión para ingresar al colegio, es decir; presentar las pruebas y entrevistas, él pensaba que las personas que trabajaban en ese sitio, debían poseer un alto perfil profesional, debido al número de filtros que se realiza en el colegio, sin embargo, algo que comenzó a cuestionar al investigador fue, ¿por qué muchos de los colegas que ingresaron con él ese mismo año, se comenzaron a retirar?, sin duda alguna en esos momentos no se comprendía en su totalidad el impacto de tal situación y por supuesto la realidad de lo que se está presentando, pero si generaba gran curiosidad.

A partir de esos momentos despierta en el investigador interés por indagar sobre ¿cuáles eran los factores que determinaban el retiro de los colegas del colegio, entre ellos se encuentran; demasiadas responsabilidades laborales, lo cual generaba estrés en ellos, no aprendieron a trabajar en equipo, falta acompañamiento y orientación por parte del colegio en los procesos, o

simplemente no lograron adaptarse a la filosofía institucional entre otras. De allí la ansiedad por realizar este trabajo de investigación, y sobre todo diseñar un plan de mejoramiento para los docentes noveles del colegio Anglo Americano, que permita vislumbrar una solución a las falencias encontradas en la fase diagnóstica.

Después de haber realizado un reconocimiento general de la temática a través de la revisión documental, se realiza un primer acercamiento con la rectora del colegio, con el fin de dar a conocer el propósito del trabajo de investigación, de ese encuentro se le solicita la evaluación institucional del año 2015, dicho documento no brindó la información necesaria, ya que no se observa estipulado un ítem acerca del proceso de inducción de los docentes noveles. Continuando con el proceso de la investigación se elaboró una matriz FODA, la cual tiene como fin el análisis sistemático de las fortalezas institucionales, oportunidades o elementos aprovechables, debilidades institucionales y amenazas externas o del entorno que puedan afectar al colegio. Entre los aspectos más relevantes se encuentran; el volumen elevado de formatos académicos y formativos para diligenciar por parte de los docentes, el elevado índice de trabajos y tareas para los docentes, la falta de tiempo para la entrega de responsabilidades, la falta de acompañamiento continuo a docentes noveles.

Sin embargo, para determinar la veracidad de la información recibida por parte del investigador, se elaboraron instrumentos con los cuales se podría determinar la situación real de los docentes noveles en el colegio, por tal motivo se aplicó la encuesta a los docentes noveles, con el fin de conocer algunos rasgos de su vida personal, profesional y sobre todo acercarlos al trabajo de investigación y preguntarles acerca de si es necesario diseñar un tutorial para docentes

recién ingresados al colegio la gran mayoría de los docentes lo tomaron como una buena estrategia para facilitar el trabajo. Simultáneamente se aplicó la encuesta a los directivos docentes con el fin de identificar las posibles variables y soluciones frente al retiro de los docentes del colegio, lo cual trajo como resultado los siguientes aspectos, los docentes antiguos que se han retirado son por motivos relacionados con mejores ofertas laborales en su remuneración, en universidades y en el exterior. Con respecto a los docentes noveles, ellos se han retirado del colegio, por motivos como son, no aceptan los llamados de atención por el incumplimiento a sus funciones, no logran adaptarse al sistema de funcionamiento del colegio y la gran mayoría prefieren colegios de menor exigencia académica y formativa. Con relación a las medidas que la institución ha tomado para resolver la situación, simplemente han elevado el nivel de exigencia en la selección del personal en el proceso de admisión.

Luego se realizó una entrevista a una docente novel que tenía a cargo la responsabilidad académica de la cátedra de Lengua Castellana en el nivel de grado octavo y directora de grupo de uno de ellos, lo cual aportó significativamente al trabajo de la investigación, ya que menciona que ella requería de tiempo extra escolar para tener al día todas las responsabilidades académicas y formativas de los estudiantes, generando inconvenientes e inconformidad por parte de los miembros de la familia. Aunque ella es consciente de que dicho trabajo se podría haber realizado en el colegio, si hubiera tenido acompañamiento y orientación oportuna por parte del colegio frente a sus responsabilidades. Con respecto a la problemática presentada se le planteó la estrategia de, diseñar un tutorial para los docentes noveles con el fin de mencionar y explicar cada una de las responsabilidades académicas, formativas y los tiempos estipulados para su

planeación y ejecución. Lo cual apoyó de forma inminente y fundamental para el trabajo profesional del docente, el trabajo en equipo y el clima laboral en el colegio.

A continuación se realizó el análisis de la información recopilada por medio de los instrumentos. Dichos resultados se enfocaron a la validar la información de la investigación, lo cual generó gran expectativa en el cuerpo de docentes, ya que ven con buenos ojos el tutorial, el cual sirve de soporte de trabajo y formación profesional. Es preciso mencionar las diversas manifestaciones que se observaron en la aplicación de los instrumentos, la gran mayoría de los docentes y directivos que participaron demostraron entusiasmo e interés frente al trabajo investigativo, de igual forma algunos docentes fueron renuentes al contestar algunas preguntas de la encuesta, ya que pensaban que los resultados de la información sería expuestos a la comunidad con sus nombres y veían en peligro su puesto de trabajo para el siguiente año, algo que es entendible pero no aceptado en el argot académico de la investigación, ya que toda apreciación por parte de los vinculados a la investigación es fundamental e importante para el propósito de ella.

Posteriormente se elaboró el plan de mejoramiento para los docentes noveles del colegio Anglo Americano, en él se incluyeron las propuestas generadas de los instrumentos de recopilación de datos, de igual forma los aportes evidenciados por la observación del investigador, con el fin de atender y dar respuesta a las inquietudes de los docentes noveles, con respecto a los formatos de los procesos académicos y formativos, facilitar y amenizar el trabajo en equipo entre pares y así obtener buenos resultados a nivel profesional e institucional.

La idea esencial del tutorial para el docente novel es tenerlo como herramienta de trabajo en el quehacer pedagógico, tanto para asimilar la filosofía institucional como también para despejar dudas. Dicha información se encontrará en un icono de la plataforma de la comunidad virtual del colegio Anglo Americano, en el se encontrarán vídeos sobre la programación de las actividades evaluativas, la planeación de clases, envío de seguimientos y post-seguimientos por asignatura (según carga académica), diligenciamiento del registro de notas de manera física y virtual, entre otras. A nivel formativo, se encontrará el formato de asistencia en la primera hora de clase, el formato de asistencia y evaluación diaria por hora de clase y los formatos de informes de falta leve, grave o demasiado grave entre otros.

Conclusiones

El contexto educativo se debe percibir como el epicentro del campo investigativo en el desarrollo del aprendizaje de cada uno de los miembros que interactúan en una comunidad, de allí la rigurosidad y el sentido de pertenencia que tiene el investigador con el proyecto y la coherencia en el planteamiento de la propuesta a desarrollar.

La realización del trabajo de investigación generó en el docente investigador capacidad de asombro e interés por gestionar y desarrollar alternativas de cambio en el contexto educativo del colegio Anglo Americano, asumiendo la responsabilidad que posee como investigador en la transformación activa y continua de los procesos.

La selección de la problemática a trabajar tuvo su origen mediante la observación y reflexión realizada por el investigador sobre las conductas y comportamientos, presentados por los docentes noveles en su cotidianidad en el colegio Anglo Americano, ya que reflejaban preocupación, incomodidad, tristeza, malgenio y en ocasiones frustración, por no cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, ya que en muchas ocasiones eran por el desconocimiento de las mismas. A partir de la anterior situación, el investigador toma la decisión de gestionar una propuesta para el beneficio de los miembros de la comunidad educativa, ya que cuando un docente se retira, no solo perjudica el funcionamiento del colegio sino también los procesos de aprendizaje de los educandos.

El desarrollo de la presente investigación contribuyó a determinar de forma concreta la realidad del proceso de inducción y capacitación continua de los docentes noveles en el colegio Anglo Americano, identificando y analizando profundamente las causas por las cuales los docente noveles del colegio Anglo Americano se retiraban antes de finalizar el año laboral. Proporcionando así información relevante para el diseño y ejecución del plan de mejoramiento, comprendiendo que el proceso de inducción en una institución educativa, es continuo y debe involucrar a todos los docentes del plantel, no solo a docentes noveles.

De acuerdo a la observación e información analizada por el investigador en la inducción docentes noveles del colegio Anglo Americano, es fundamental replantear la organización y responsabilidades en dicho proceso, la propuesta que se presenta a continuación es una de las fases del plan de mejoramiento, donde se hace énfasis de la participación activa de los siguientes estamentos de la comunidad educativa, rectoría, coordinaciones académicas, de convivencia y de bienestar de ambas secciones.

Es fundamental en el proceso de inducción del colegio Anglo Americano vinculación activa de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa en las actividades propuestas, ya que son ellos los líderes de los procesos, con el fin de que el cuerpo de docentes se sienta orientado y acompañado en el trabajo, logrando así resaltar la admiración de sus funciones en el colegio.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo relevante y trascendental que es contar con un proceso de inducción de docentes en las instituciones educativas, para la continua y oportuna formación de ellos, es posible consolidar una serie de recomendaciones dirigidas al colegio Anglo Americano:

Unificar los criterios para consolidar un programa de inducción, con el fin de determinar la familiarización del docente novel con la cultura organizacional del colegio Anglo Americano, iniciar la integración del docente novel a los valores y propósitos institucionales, crear vínculos que conlleven a un sentido de pertenencia y trabajo en equipo, instruir a los docentes noveles sobre los asuntos relacionados con las dependencias, responsabilidades individuales, deberes y derechos.

Reestructurar la evaluación institucional del colegio Anglo Americano, agregando un ítem enfocado a la evaluación del proceso de inducción de docentes noveles al colegio. Con el fin de llevar un seguimiento de dicho proceso en la cultura organizacional.

Continuar con el trabajo articulado referente al docente mentor, jefe de departamento, coordinadora de sección académica o formativa y rectoría, en función a establecer su alto desempeño profesional y reconocimiento entre pares que, entre otros posee los siguientes rasgos: empatía, apertura, pro-activo, capacidad de escucha, flexible y reflexivo.

El plan de mejoramiento reúne un sin número de estrategias que pretenden prevenir el retiro de docente noveles del colegio, una de las herramientas es el diseño un tutorial para docentes con el fin de involucrarlos a la cultura organizacional del colegio Anglo Americano, logrando así facilitar su trabajo frente a las responsabilidades adquiridas en pro de la formación de los educandos y de ellos mismos.

La función tutorial, es responsabilidad de toda la comunidad educativa, aunque se responsabilice de ello a la directiva, coordinaciones, jefes de departamento y docentes encargados directamente de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje del docente novel. Para ello es determinante la opción del perfil que ha de tener el docente tutor, pues este debe de aglutinar los esfuerzos de todo el equipo docente, impulsar el desarrollo de actividades orientadoras, y servir de enlace entre el proceso educativo y la actuación concreta con el docente novel.

Bibliografía

- Bisquerra, R., (2009) *Metodología de la investigación educativa*. 2 ed. Editorial la Muralla, S.A. Madrid, España, pp. 237
- Cabrera, G. (1996). *Marco Teórico del Clima Organizacional*. Capítulo II, Universidad Central de Chile, pp. 26-63
- Cantún, H. (2000). *Capítulo 3 Marco teórico*, pp. 228-229
- Colegio Anglo Americano. (2017). *Estamento administrativo y de calidad*. Bogotá, pp. 13-16
- Edel, R, Garcia, A, (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Vol. 1, España, pp. 31-34
- Elliot, J. (1993). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. 1ª. Ed. Madrid:, España, pp. 67
- Gómez, M., Torres, G. & Morales, L. (2001). *Inducción como espacio de formación y capacitación para docentes de las instituciones oficiales del distrito capital*. Bogotá, D.C. (tesis de maestría) Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca, Colombia, pp. 9-69
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ª. ed. México, D.F. McGraw-Hill, pp. 523-533

Kemmis, S. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. 1ª. ed. Barcelona, España, pp. 1-198

Latorre, A. (1993). *La Investigación Acción-Conocer y cambiar la práctica educativa*. (Vol. 2). Graó, España, pp.1-17

Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*. London. Souvenir Press, pp. 34-47

Ministerio de Educación Nacional, (2002). *Decreto 1278 artículo 38*. Recuperado de www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional, (2004). *Planes de Mejoramiento*, pp. 8. Recuperado de www.mineduacion.gov.co/1621/articles-81032_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional, (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, pp. 51-52. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf

Muskus, T. P. (2016). *Plan Institucional de Formación y Capacitación para los Funcionarios del Centro Nacional de Memoria Histórica*. Bogotá: Colombia. Centro Nacional de Memoria Histórica, pp. 1-12

Ortega, M. (1991). *Tutorías: qué son, qué hacen y cómo funciona*. Madrid, Popular. Ed. 3, pp.1-128

Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Ciudad de México, Escuela Superior de Comercio y administración. Vol. 12, pp. 113-130, recuperado de www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Presidencia de la República (21 de Abril). *Crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado (Decreto 1227 de 2005)* Recuperado de www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313

¿Qué es un tutorial?-su definición, C. Y. (2017). *Concepto definicion.de*. Recuperado de <http://concepto definicion.de/tutor/>

Roig, A. (1998). "L" avaluació de la qualitat a la Gestió Documental. *Revista Catalana d'arxística, Vol.12*, pp. 219-229.

Sabino, C. A. (1992). *El Proceso de Investigación*. Lumen:, Argentina, pp.216

Sequeira, M. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Mideplan, pp. 1-13

Torrealba, B., Vera, V., Cortés, D., (2007). *"Inducción": Proceso de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://induccionsrrhh.blogspot.com.c>

Anexos

Anexo 1. Encuesta a docentes colegio Anglo Americano

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ENCUESTA DE DOCENTES NOVELES COLEGIO ANGLO AMERICANO**

Objetivo: Desarrollar un estudio para el trabajo de grado en la especialización en gerencia educativa de la Universidad de la Sabana, el marco del proyecto es un tutorial para docentes recién ingresados a la institución educativa. Todas las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

Estimado(a) docente, a continuación se presentan una serie de aspectos relevantes en este sentido, marque con una equis (X) frente a cada ítem, la respuesta que mejor represente su opinión.

Sección de la institución		Fecha:
Área o Departamento:		

PREGUNTA	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cuándo las condiciones no son adecuadas para su trabajo, generalmente se las arregla para solucionarlas?				
2. ¿En ocasiones trabaja usted según instrucciones u órdenes no claras?				
3. ¿A su jefe le preocupa el bienestar de sus subalternos?				
4. ¿La gente con la que labora le gusta trabajar en equipo?				
5. ¿Tiene usted suficiente tiempo en la institución para completar el trabajo laboral?				
6. ¿El trabajo diario que usted realiza lo encuentra difícil de organizar de forma efectiva?				
7. ¿Para usted, es muy importante ser docente?				
8. ¿Cree usted que hacer el mejor esfuerzo en el trabajo realmente da buenos resultados?				
9. ¿La presión continua en el trabajo suele ponerlo tenso(a) y/o deprimido(a)?				
10. ¿Cree usted que es suficiente el acompañamiento dado por la institución al docente novel?.				
11. ¿En ocasiones se siente frustrado por no cumplir con las responsabilidades asignadas?				
12. ¿Conoce usted los formatos de los procesos académicos y formativos de la institución?				
13. ¿El período de inducción laboral al inicio del año fue suficiente para asumir cada una de las responsabilidades asignadas?				
14. ¿Convierte usted los obstáculos laborales en experiencias positivas?				
15. ¿Sus pares académicos le ayudan a sentirse mejor cuando ha tenido un día duro en el trabajo?				
16. ¿Cree usted que es necesario la elaboración de un tutorial para docentes nuevos, donde se encuentren las responsabilidades académicas y formativas de la institución?				

Comentarios o sugerencias: _____

Anexo 2. Encuesta a directivas del colegio Anglo Americano.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ENCUESTA A DIRECTIVOS COLEGIO ANGLO AMERICANO**

Cargo directivo		Fecha:
------------------------	--	---------------

Objetivo: Identificar las posibles variables y soluciones frente al retiro de los docentes de la institución educativa.

Las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

1. ¿Cuáles son las posibles variables que presentan los docentes antiguos al retirarse de la institución educativa?

2. ¿Cuáles son las posibles variables que presentan los docentes recién ingresados al retirarse de la institución educativa?

3. ¿Qué medidas ha toma la institución educativa, frente al retiro de un docente?

Comentarios o sugerencias: _____

Anexo 3. Entrevista a docente novel retirado del colegio Anglo Americano.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ENTREVISTA A DOCENTES NUEVOS RETIRADOS COLEGIO ANGLO AMERICANO**

Sección de la institución		Fecha:
Área o Departamento:		

Objetivo: Identificar los factores que inciden en el retiro de los profesores recién ingresados a la institución educativa.

Las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

1. ¿Mencione, ¿cuáles fueron los aspectos por los cuales decidió retirarse de la institución educativa?

2. ¿Qué soluciones le plantearía usted a la institución educativa, con el fin de mitigar el retiro de los docentes nuevos?

Anexo 4. Matriz FODA del colegio Anglo Americano

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

MATRIZ COLEGIO ANGLO AMERICANO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Modernización de la infraestructura física. • Conocimiento del mercado educativo. • Altos recursos financieros. • Cualidades del servicio educativo que se considera de alto nivel. • Inglés intensivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al cuerpo de docentes. • Volumen elevado de formatos académicos y formativos, para diligenciar por parte de los docentes. • Elevado índice de trabajos y tareas para los docentes. • Falta de tiempo para la entrega de responsabilidades. • Falta de acompañamiento continuo a docentes nuevos. • *Deterioro de las relaciones laborales. 	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Convenio con universidades. • Aprendizaje con otras instituciones. • Intercambio de experiencias significativas de estudiantes a nivel internacional. • Participación en eventos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con los vínculos en universidades, para que los estudiantes puedan acceder directamente a ellas y puedan aplicar a sus becas. • Participar en escenarios académicos en cada una de las disciplinas del conocimiento • Incrementa el número de estudiantes en los intercambios académicos y culturales con otros países. • Planear y ejecutar escenarios de reflexión y aprendizaje con otras instituciones académicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de formación académica, con asesoría externa para cada una de las disciplinas del conocimiento. • Realizar un estudio estadístico, para determinar el tiempo dedicado a sus responsabilidades. • Crear un Tutorial como herramienta de formación y acompañamiento a docentes nuevos, en cada uno de los procesos académicos y formativos, incluyendo los formatos. Con el fin de optimizar tiempos y fortalecer los vínculos laborales.
AMENAZAS	ESTRATEGÍAS FA	ESTRATEGÍAS D
<p>Retiro de docentes noveles antes de terminar el año laboral.</p>	<p>Capacitar continuamente al cuerpo de docentes del colegio Anglo Americano, por medio del programa de inducción y reinducción.</p>	<p>Diseñar un plan de mejoramiento para los docentes del colegio Anglo Americano.</p>