

PROPUESTA DE INDUCCIÓN COMO ESPACIO DE FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN PARA DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES
DEL DISTRITO CAPITAL

Mg. María Patricia Gómez Becerra.

Leonel Morales Castellanos

Gloria Cristina Torres Castellanos

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones
Educativas

Chía, 2010

PROPUESTA DE INDUCCIÓN COMO ESPACIO DE FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN PARA DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES
DEL DISTRITO CAPITAL

Eje de profundización: Pedagogía Empresarial

María Patricia Gómez Becerra (Mg.), Investigadora Principal
Magíster en Educación, Pontificia Universidad Javeriana

Leonel Morales Castellanos, Investigador Auxiliar
Especialista en Administración Deportiva, Universidad Pedagógica Nacional

Gloria Cristina Torres Castellanos, Investigadora Auxiliar
Especialista en Informática Educativa, Universidad Antonio Nariño

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones
Educativas

Chía, 2010

*“Existe una bella armonía,
Cuando el hacer y el decir,
Caminan juntos”
Montaigne.*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4. MARCO REFERENCIAL.....	15
4.1 MARCO CONTEXTUAL	15
4.1.1 COLEGIO SALITRE DE SUBA	15
4.1.2 COLEGIO SIERRA MORENA.....	15
4.2 MARCO LEGAL	16
4.3 MARCO CONCEPTUAL	19
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
5.2 FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO	35
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
5.3.1 POBLACIÓN.....	35
5.3.2 MUESTRA.....	35
5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN E INFORMACIÓN	36
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS. INSTITUCIÓN EDUCATIVA SIERRA MORENA	38
6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS. INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALITRE - SUBA	49
6.3 COMPARATIVO DE RESULTADOS ENTRE LAS DOS INSTITUCIONES.....	59
7. CONCLUSIONES	63
8. RECOMENDACIONES.....	64
9. PROYECCIÓN.....	65
10. PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA DOCENTES DE COLEGIOS OFICIALES DE BOGOTÁ D.C.....	66

10.1 OBJETIVOS.....	66
10.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	66
10.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	66
10.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	67
10.2.1 FASE 1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL.....	68
10.2.2 FASE 2. PROGRAMA DE MENTORÍA.....	69
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS	75

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco Legal.....	13
Tabla 2. Antigüedad Docentes Colegio Sierra Morena.....	35
Tabla 3. Antigüedad Docentes Colegio Salitre de Suba.....	47

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gestión Pedagógica, colegio Sierra Morena.....	37
Figura 2. Gestión Administrativa, colegio Sierra Morena.....	38
Figura 3. Gestión Humana, colegio Sierra Morena.....	39
Figura 4. Infraestructura, colegio Sierra Morena.....	40
Figura 5. Elementos Propuesta Gestión Pedagógica, colegio Sierra Morena.....	41
Figura 6. Elementos Propuesta Gestión Administrativa, colegio Sierra Morena.....	41
Figura 7. Elementos Propuesta Gestión Humana, colegio Sierra Morena	43
Figura 8. Elementos Propuesta Infraestructura, colegio Sierra Morena.....	44
Figura 9. Gestión Pedagógica, colegio Salitre de Suba.....	47
Figura 10. Gestión Administrativa, colegio Salitre de Suba	49
Figura 11. Gestión Humana, colegio Salitre de Suba	50
Figura 12. Infraestructura.....	51
Figura 13. Elementos Propuesta Gestión Pedagógica, colegio Salitre de Suba.....	52
Figura 14. Elementos Propuesta Gestión Administrativa, colegio Salitre de Suba.....	53
Figura 15. Elementos Propuesta Gestión Humana, colegio Salitre de Suba.....	53
Figura 16. Elementos Propuesta Infraestructura, colegio Salitre de Suba	54
Figura 17. Comparativo Gestión Pedagógica.....	56
Figura 18. Comparativo Gestión Administrativa.....	57
Figura 19. Comparativo Gestión Humana.....	58
Figura. 20. Comparativo Infraestructura.....	59

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo presentar desde el contexto particular de los colegios Distritales Salitre de Suba y Sierra Morena de Ciudad Bolívar en Bogotá, el diseño de una propuesta para el proceso de inducción a docentes, como estrategia institucional que favorezca la adaptación y apropiación de la cultura institucional.

Para la elaboración de esta propuesta se partió de una revisión teórica que permitió establecer el marco referencial de esta investigación y el diseño metodológico, para indagar la percepción que tienen los docentes sobre la inducción en las Instituciones Educativas, objeto de estudio y de las experiencias vividas por ellos durante este proceso. Así mismo, se tuvo en cuenta el punto de vista de los directivos con relación a la misma temática y finalmente, se indagó por las necesidades de los docentes. Estos aspectos brindaron los elementos necesarios para diseñar el programa de inducción.

El proyecto se realizó bajo el enfoque de Estudio de Análisis Situacional, que permite partir de la recomposición del “cuadro de situación”, es decir del momento en el cual se encuentra la Institución. Este análisis parte de la identificación del problema y de las condiciones institucionales a partir de la realización de un diagnóstico que facilita levantar un inventario de los aspectos fuertes y débiles, y tiene como característica principal la participación de los docentes con su saber.

Los resultados del análisis situacional permitieron el diseño de la propuesta para el proceso de inducción, el cual está organizado en dos fases yendo de lo general a lo específico, para lograr resolver la problemática de la ausencia de inducción en las instituciones objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE: Institución Educativa, desarrollo profesional docente, formación continua, necesidades de capacitación, inducción, cultura institucional, mentoría.

INTRODUCCIÓN

A partir de los programas de capacitación pedagógica y administrativa que promueve la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá (SED Bogotá), los docentes conocen los elementos generales que corresponden a los principios rectores de la vinculación a la educación oficial y otros específicos de cada área del conocimiento; sin embargo estos elementos no son suficientes cuando se piensa en la persona que llega nueva y desconoce las instituciones educativas las cuales tienen sus particularidades como son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el horizonte institucional, proyectos, convenios, etc.

Por eso, este proyecto de investigación, presenta todo el proceso de construcción de una propuesta para la inducción de los docentes, sus soportes teóricos, los objetivos generales que buscan dotar a los colegios de una herramienta para orientar sus procesos y a los docentes involucrarlos en la apropiación de las características de las instituciones a las que pertenecen.

El trabajo incluye las características del Análisis Situacional como son: a) conocimiento de la realidad, b) delimitación de la situación específica, c) reconocimiento de actores involucrados en esa realidad, d) recolección, organización y análisis de la información, e) diseño de la propuesta.

Con base en lo anterior y en la fundamentación teórica que implica este trabajo de investigación, se diseñaron instrumentos para conocer las necesidades de los docentes de las instituciones objeto de estudio relacionados con procesos de formación al interior de ellas; se organizó y analizó la información y luego se diseñó la propuesta para los colegios distritales Salitre de Suba y Sierra Morena. Este diseño puede ser implementado en cualquier colegio haciendo los ajustes de acuerdo a las características y necesidades particulares

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que llega la investigación y cuyo producto es el diseño de la propuesta de Inducción

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La SED Bogotá nombra al personal docente de las instituciones oficiales, quienes deben desempeñarse desde sus características profesionales y personales en los colegios donde son asignados, del cual conocen la información básica como la localidad a la que pertenece, dirección, el nombre del rector y la jornada asignada. Las particularidades de cada institución son tema de las jornadas pedagógicas en las semanas de Desarrollo Institucional, combinados con todas las actividades que se derivan de la dinámica escolar al iniciar y finalizar el año y en el receso de mitad de año; es por eso que con los docentes no se desarrollan acciones programadas con anticipación, para un proceso significativo de vinculación al colegio.

Por lo anterior, esta investigación toma como un referente los resultados de la Evaluación a Colegios Oficiales 2009, promovida por la Alcaldía de Bogotá, la SED Bogotá y el Instituto de Investigación Educativa y Desarrollo Pedagógico (IDEP). En esta evaluación, en el capítulo denominado Condiciones para el Desempeño Docente, se indaga por el tipo de formación que han recibido los docentes; en el documento dirigido a coordinadores y profesores se pregunta por la forma cómo se hace la divulgación del PEI y del Manual de Convivencia, los programas de bienestar, el clima institucional y otros. A partir de las respuestas de los docentes, de los colegios Sierra Morena de la Localidad de Ciudad Bolívar y Salitre de la localidad de Suba, se visualiza la necesidad de desarrollar procesos de inducción planeados y con espacio de tiempo propio.

Es un hecho que la SED Bogotá, genera programas de capacitación y cualificación docente para los profesores de las instituciones educativas del sector oficial, que generalmente se enfocan en aspectos pedagógicos y administrativos que ubican al docente en la generalidad de la propuesta educativa del Distrito y sus áreas específicas: Ciencias Naturales, Matemáticas, Ciencias, Humanidades, Ciencias Sociales, Educación Artística, Educación Física, Emprendimiento y Tecnología e Informativa. Sin embargo, los programas no alcanzan a cubrir las particularidades propias de la institución en la cual se desempeñará el profesor como son su contexto, el PEI, las fortalezas, los retos y necesidades. Para complementar el trabajo de la SED Bogotá, con relación a los procesos de capacitación, es necesario identificar y proponer

estrategias de acción que permitan dar continuidad a estos propósitos en y desde la particularidad de cada institución.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué elementos debe contener un proceso de inducción, como espacio de formación y capacitación docente, en los contextos particulares de los colegios Salitre - Suba y Sierra Morena de Ciudad Bolívar, para que oriente en sus profesores la apropiación de la cultura institucional?

2. JUSTIFICACIÓN

La SED Bogotá se ha preocupado por la formación y mejoramiento profesional de los docentes y en el programa “*Educación de Calidad y Pertinencia para Vivir Mejor*” Plan de Desarrollo 2008-2012 “Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor”, se incluyó el proyecto “Desarrollo Profesional y Cultural de los Docentes y Directivos Docentes” a través del cual se fortalece y actualiza la formación profesional de los educadores; sin embargo, en relación con la dinámica de la vida escolar que tiene elementos diferenciadores como son la filosofía institucional, el contexto y las necesidades locales, la SED no alcanza a visualizar estas necesidades, las cuales implican una apropiación de la cultura institucional por parte de los actores educativos y son las instituciones educativas las llamadas a asumir este reto.

No cabe discusión alguna sobre la necesidad de re direccionar los procesos, promoviendo condiciones de trabajo que favorezcan el desarrollo de las personas que laboran en ellas. Una administración efectiva de los recursos y procesos enfocada hacia el alcance de un ambiente laboral humanizante y altamente motivador, que incida de manera directa en los niveles de pertenencia y apropiación de la filosofía institucional, debe ser el compromiso del Equipo Directivo. Es a partir del proceso de inducción, que los docentes, inician la interiorización de valores, normas, principios y comportamientos de la comunidad educativa, como parte de la construcción de la cultura institucional.

Por eso el presente trabajo de investigación que parte de un estudio de Análisis Situacional, concluye con el diseño de una propuesta que permita desarrollar un proceso de inducción para docentes de los Colegios Distritales Salitre de Suba y Sierra Morena de Ciudad Bolívar, respondiendo a las necesidades sentidas por sus docentes. Esta propuesta se constituye también en una de las formas de complementar el programa que ofrece la SED Bogotá en formación y capacitación docente.

El punto de partida para el diseño de la propuesta de un proceso inducción, fue la indagación sobre la percepción que los docentes y los directivos docentes, tienen del proceso de inducción en la Institución, de acuerdo con sus experiencias vividas. Para ello, se diseñó, aplicó y sistematizó una encuesta a los docentes y una entrevista a los directivos, instrumentos seleccionados por ser técnicas apropiadas para apreciar las inquietudes y sugerencias dadas por

el encuestado y/o por el entrevistado, además garantizan un interactuar personal entre investigador y colaborador en este proceso y esto facilita la recolección de información.

Una vez aplicados los instrumentos, se procesó y analizó la información como insumo necesario para estructurar y fundamentar la propuesta que se centró en ampliar la labor de la gestión directiva, con planes de inducción, complementando los procesos de capacitación y desarrollo que reciben los docentes desde la SED Bogotá.

Un aporte fundamental en este proceso de investigación y en el diseño de la propuesta fue el equipo investigador, quienes con su amplia experiencia como docentes y desde sus funciones como directivos docentes en el acompañamiento y orientación de los procesos, con el conocimiento construido en la maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, sobre teoría organizacional con enfoque antropológico y fortalecimiento del desarrollo humano lograron direccionar esta investigación.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer desde el contexto particular de los colegios objeto de estudio, un proceso de inducción para sus docentes, como una estrategia que favorezca distintos niveles de apropiación de la cultura institucional, a corto, mediano y largo plazo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Reconocer, en cada colegio, los procesos y/o acciones que se desarrollan con los docentes en el momento de ingreso a la institución.
2. Establecer los referentes teóricos para el desarrollo de esta propuesta e Identificar las áreas y temáticas que deben ser incluidas en el proceso de inducción para los docentes de las Instituciones Educativas Sierra Morena y Salitre de Suba.
3. Diseñar estrategias e instrumentos de recolección de información, que permitan identificar las necesidades de inducción de los docentes en relación con la percepción que tienen de la institución.
4. Promover en los docentes un mayor conocimiento de la institución a partir del proceso de inducción para su proyección e identificación con el Proyecto Educativo Institucional.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Las Instituciones Educativas, tomadas como objeto de estudio en el presente proyecto de investigación, son los colegios Salitre de Suba y Sierra Morena de Ciudad Bolívar.

4.1.1 Colegio salitre. Conformado por 3345 estudiantes, 114 docentes, 5 orientadoras, 5 administrativos y 6 directivos docentes, con una oferta educativa de preescolar a undécimo grado; ubicado en la localidad 11 de Suba, cuenta con una población proveniente de estratos uno, dos y tres en su mayoría; con un nivel socioeconómico medio bajo, caracterizándose por el trabajo informal de las familias.

Su PEI “el desarrollo del ser humano y su entorno mediante ambientes escolares de calidad” busca formar estudiantes en las dimensiones ética, estética y científica, capaces de interactuar y comunicarse armónica y efectivamente, gestionando su proyecto de vida con una mentalidad empresarial mediante el aprendizaje significativo, respondiendo a las necesidades de la actualidad nacional.

Para el año 2012, según su Visión, el Colegio Salitre de Suba se perfila como una institución líder en el fortalecimiento de procesos de comunicación, autogestión e investigación mediante la construcción de ambientes educativos de calidad que permitan comprender la realidad, transformarla con mentalidad empresarial y así mejorar la calidad de vida de la comunidad.

4.1.2 Colegio sierra morena. Conformado por 6700 estudiantes, 250 docentes, 10 directivos docentes, 6 orientadoras y 10 administrativos, ofrece educación desde el nivel de preescolar hasta el nivel de educación media; ubicado en la localidad 19 Ciudad Bolívar, con una población en condición de desplazamiento, familias disfuncionales, abandono familiar y con ingresos del trabajo informal. Su PEI “Por una institución viva, activa, planeada y participativa para el siglo XXI” busca formar estudiantes líderes mediante estrategias innovadoras, potenciando sus capacidades cognitivas, expresivas y afectivas.

Para el 2012, se perfila, como reza en la Visión, como institución líder a nivel distrital, que conduzca a un mejor nivel de vida de la comunidad educativa a través de

formación académica con altos niveles de desarrollo (afectivo, cognitivo y expresivo), que facilite la convivencia participativa logrando su realización individual.

Desde sus fundamentos filosóficos, éticos y morales (enmarcados por las políticas y lineamientos de la educación en Colombia), los dos colegios coinciden en incentivar la autonomía y autoestima de las personas que en ellas participan, fomentando actitudes morales que contribuyan a la convivencia pacífica y la conservación del medio ambiente.

4.2 MARCO LEGAL

El marco legal hace referencia a la normatividad emanada desde el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la SED Bogotá, y se puede definir como el conjunto de directrices sobre las cuales las instituciones educativas adoptan los elementos fundamentales para entender y orientar el ejercicio profesional docente y la concepción de la calidad educativa, comenzando por la definición de educación en el marco del decreto 2277 de 1979 donde reza: “La educación es un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

Las acciones de formación docente que debe implementar el estado, hace parte de los derechos de los maestros y maestras y son esenciales para el desarrollo de los procesos educativos y especialmente para el mejoramiento de la calidad de la educación. Dado lo anterior, es importante señalar el marco normativo que existe en el País en relación con la formación de los docentes y directivos docentes.

Tabla 1. *Marco legal*

MARCO LEGAL	
DECRETO	REGLAMENTA
Decreto 2277 de 1979.	Ministerio de Educación Nacional. Colombia. Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente.
Artículo 56 decreto 2277 de 1979.	Constituye la capacitación el conjunto de acciones y procesos educativos, graduados que se ofrece permanentemente a los docentes en servicio oficial para elevar su nivel académico

Ley 115 de 1994 (Artículo 109).	Capítulo 2 “Formación de educadores” señala como finalidades: a) Formar un educador de la mas calidad científica y ética; b) Desarrollar la teoría y la practica pedagógica como parte fundamental del saber del educador; c) Fortalecer la investigación en el campo pedagógico y en el saber específico, y d) Preparar educadores a nivel de pregrado y postgrado para diferentes niveles y formas de prestación educativo
Ley 115 de 1994 (Artículo 110).	“...El gobierno nacional creará las condiciones necesarias para facilitar a los educadores su mejoramiento profesional, con el fin de ofrecer un servicio educativo de calidad. La responsabilidad de dicho mejoramiento será de los propios educadores, de la nación, de las entidades territoriales y de las instituciones educativas”.
Ley 115 de 1994	Define el concepto de Institución Educativa, “toda institución de carácter estatal, privada o de economía solidaria organizada con el fin de prestar el servicio público educativo en los términos fijados por esta Ley”.
Artículo 192 de Ley 115 de 1994	Incentivos de Capacitación y Profesionalización. Artículo 57°.- <i>Objetivos.</i> La capacitación docente cumplirá los siguientes objetivos: a. Profesionalizar a los educadores sin título docente, que se encuentren en servicio. b. Actualizar a los educadores sobre los adelantos pedagógicos, científicos y tecnológicos. c. Actualizar a los educadores en las técnicas de administración, supervisión, planeamiento y legislación educativa. d. Especializar a los educadores dentro de su propia área de conocimientos. e. Proporcionar a los educadores oportunidades de mejoramiento profesional mediante los ascensos en el escalafón.

Decreto 709 de 1996	<p>Por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional y señala de manera específica:</p> <p>La formación de educadores debe fundamentarse en los fines y objetivos de la educación establecidos en la ley 115 de 1.994 y en especial atenderá los fines generales que orientan dicha formación, señalados en el artículo 9 de la misma ley. Tendrá en cuenta además, la trascendencia que el ejercicio de la profesión de educador tiene sobre la comunidad local y regional.</p> <p>La formación de educadores debe entenderse como un conjunto de procesos y estrategias orientadas al mejoramiento continuo de la calidad y el desempeño del docente como profesional de la educación.</p>
A nivel Distrital, el Decreto 132 de 1996	<p>Por el cual se crea el comité Distrital de capacitación docente de Santafé de Bogotá Distrito capital y establece dentro de sus funciones la de definir políticas de actualización de docentes e investigación para el mejoramiento de la calidad de la educación.</p>
Decreto 709 de 1996.	<p>Ministerio de Educación Nacional. Colombia. Por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional.</p>
Acuerdo 273 del 2007	<p>El consejo Distrital mediante él crea el premio a la innovación e investigación educativa para los docentes de Bogotá sector oficial, establece un programa de incentivos que reconoce la participación de los maestros, maestras y directivos en programa de formación permanente de docentes de la Secretaria de Educación y el apoyo en eventos académicos de orden nacional.</p>

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Los inicios del siglo XXI enfrentan a los países del mundo a disyuntivas tan cruciales que los obligan a repensar sobre sus sistemas entre los que se cuentan el político, el económico, el social, el educativo y el religioso. Es así, como distintos análisis se han llevado a cabo a nivel particular (del país) y a nivel global (del planeta) para concluir en algunos planteamientos que suponen cambios radicales de políticas y por ende de metas y estrategias.

En Colombia, el sistema educativo no ha escapado a este análisis, como lo deja ver Cortés D (2007), cuando afirma: “este país tiene que cambiar y el medio más seguro, que acoge a la mayoría de la población y que permite anticipar que el cambio va a ser duradero, es la educación de nuestra gente” (p. 63)

Desde este ámbito de cambio, son las *Instituciones Educativas* las llamadas a generar procesos necesarios y trascendentes para la construcción de una sociedad que sin perder la esencia del ser humano, avance al ritmo de las exigencias actuales que no reconocen fronteras. Aunque existen otras instituciones como la familia, las empresas, los partidos políticos, las agrupaciones religiosas, encargadas igualmente de garantizar la formación del ser humano, tradicionalmente se ha atribuido a la institución educativa una mayor cuota de responsabilidad en esta tarea.

Las *Instituciones educativas* son las entidades más importantes en las sociedades industrializadas, y aunque su origen es antiguo, no cuenta con más de tres siglos de existencia, de la manera como están organizadas en la actualidad. El origen y la evolución de las instituciones educativas son paralelos al origen y la evolución de las sociedades en las que se insertan y, consecuentemente, han sido condicionadas por los mismos factores políticos, religiosos, económicos y culturales. (López, J. y Sánchez, M., 1997, p. 13-17)

Las *Instituciones Educativas* tienen como función prestar un servicio educativo y por ello se constituyen de acuerdo a las normas contenidas en la ley. En el caso del contexto colombiano, las normas están consignadas en la Ley 115 (1994). Esta ley define el servicio educativo como:

“El conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas,

los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación”.

Para prestar el servicio educativo, las Instituciones Educativas, se organizan desde la gestión de procesos que se agrupan bajo tres categorías: Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, y Gestión Humana.

En relación con la gestión administrativa, ésta corresponde a la forma como el equipo directivo orienta al colegio a través del cumplimiento de las etapas de la administración, y la acertada distribución de recursos, de tal manera que los colegios llevan a cabo su gestión, a través de procesos como el calendario académico, el reglamento o manual de convivencia, el horizonte institucional, el contexto o marco situacional de la comunidad educativa, el marco histórico institucional, el organigrama y el gobierno escolar. En este se hace una distribución racional del tiempo, señalando la etapa de planeación y organización institucional, los períodos de desarrollo curricular, periodos de vacaciones y actividades de finalización.

En cuanto a la gestión Pedagógica, se reconoce la construcción del PEI como un componente principal en la institución educativa; según la Ley General de Educación, (1994):

Toda Institución Educativa debe formular y poner en práctica su PEI con el fin de lograr la formación integral del educando; en éste se desarrollan los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos, disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos”. (Ley General de Educación, artículo 73).

El PEI es particular para cada Institución Educativa por cuanto responde a las necesidades específicas de los educandos y del contexto en que ubica la Institución.

La ley Colombiana define el Plan de Estudios como:

El esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas, que forman parte del currículo de los establecimientos educativos. En la educación formal, dicho plan debe establecer los objetivos por niveles, grados y áreas, la metodología, la distribución del tiempo y los criterios de evaluación y

administración, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional y con las disposiciones legales vigentes (Ley General de Educación, artículo 79).

El Plan de Estudios definido en el PEI, determina la intensidad horaria semanal para las actividades pedagógicas, de acuerdo con la adopción del currículo que el Consejo Directivo haya asumido y registrado en la Secretaría de Educación respectiva, según lo establece el decreto 1860, artículo 57.

El currículo es el “conjunto de criterios como planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral, identidad cultural, incluyendo recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el PEI”. (Decreto 1860, Art. 2)

Como se hace evidente “es el Ministerio de Educación Nacional quien define los requisitos mínimos de infraestructura, pedagogía, administración, financiación y dirección que debe reunir el establecimiento educativo para la prestación del servicio y la atención individual que favorezca el aprendizaje y la formación integral del niño”. (Artículo 138).

Otro aspecto desde la dimensión pedagógica para abordar en el tema de las instituciones educativas, es el concepto de organización en aprendizaje planteado por Peter Senge.

Para Senge una organización en aprendizaje es el adjetivo que se podría utilizar para describir a una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se enmarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. De otra parte, para este autor, lo contrario a una "Organización en Aprendizaje" es una organización de tipo tradicional fincada en mecanismos rígidos de control y que funciona con base en ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que han tenido éxito. Este tipo de organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, las que en cierta medida deforman para poder incorporarlas a su modo de funcionar.

Una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son integrantes valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con

total responsabilidad; por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo. (Senge Peter, La quinta disciplina 1994: citado por Mendoza Núñez, Alberto. Universidad Nacional Autónoma. México. 2006.)

A partir de lo anterior, las instituciones educativas como Organizaciones de aprendizaje se constituyen en el espacio más valioso para la aprehensión de la cultura institucional, considerada como el conjunto de valores, creencias y principios que guían a una organización.

Si la visión define el tipo de organización que se desea tener, la cultura define las conductas que se esperan de sus miembros. El estudio de numerosas definiciones del concepto cultura institucional permite definirla como “una realidad, en que se comparten acciones diarias, normas y valores, creencias e ideología, compartida y aprehendida individual y colectivamente, determinando y explicando el comportamiento de sus miembros, reconstruyéndose en sus propias acciones”. (Rubén 2004, p. 354: citado por Azze P. Aida B.)

Si bien la gestión pedagógica, es determinante para el proceso educativo, la Gestión Humana que potencializa el desarrollo de las personas, es el eje central de los procesos en la institución educativa y por ende este trabajo parte de retomar el valor de la persona en la institución y tiene como base la mirada antropológica que no permite olvidar la esencia del ser humano, pues las condiciones están dadas, la comunidad educativa está orientada hacia la búsqueda de un objetivo común, *la formación de personas*.

La Gestión humana existe para garantizar que los procesos administrativos reconozcan el desarrollo humano de los docentes en todas las áreas del conocimiento, desde la concepción de los perfiles, su espacio laboral y sus interacciones con los demás miembros de la comunidad. Dentro de la gestión humana en las instituciones educativas está contemplada la concepción del *desarrollo profesional docente* como una forma de impulsar su cualificación como ser humano y como profesional. Éste es uno de los ejes que articula este trabajo de investigación.

Desarrollo profesional docente

Desde el punto de vista antropológico, existe una concepción integral del ser humano reconociéndolo desde su desarrollo físico, moral y cognitivo, educándolo para la vida, favoreciendo en ellos curiosidad y expectativas frente a los avances tecnológicos, conscientes de la incipiente responsabilidad de la familia en esa labor y retomando la humanización de la educación, es decir, la persona es el centro y de allí converge todo proceso individual y social para su pleno desarrollo.

En educación esta mirada antropológica se concibe en el desarrollo humano de los docentes, entendido según Chiavenato como “el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Este desarrollo consta de tres áreas de actividades: entrenamiento, capacitación y desarrollo” (Chiavenato, 2001, p. 145).

Cada una de estas áreas tiene diferencias; la capacitación se define como la “Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica...” (UCECA, 1979, p. 50). El desarrollo es “el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos habilidades y actitudes”. (Dolan, S., 2007, p. 23). El entrenamiento es “el desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo” (Mendoza, A. 2005, p. 31).

El concepto de *desarrollo profesional del docente*, es muy importante para el presente proyecto, y se adopta el aporte de Marcelo (1989) en tanto que plantea que se trata de una expresión asociada a las personas que dedican parte de su trabajo a la formación de docentes. El concepto desarrollo, según Marcelo (1989) tiene una connotación de evolución y continuidad que trata de superar la tradicional yuxtaposición entre formación inicial y perfeccionamiento de los docentes.

Por otra parte, para Fullan (1990) el *desarrollo profesional de docentes* puede incluir cualquier actividad o proceso para mejorar destrezas, actitudes, comprensión o actuación en el ejercicio actual o futuro de los docentes. Autores como Holly y Southworth, (1989) afirman que el principal recurso con el que cuenta una institución educativa es la mejora de su cuerpo de docentes.

Los docentes aprenden, como todos los sujetos, de la interacción con el medio social en el que se desenvuelven. Los principios del aprendizaje adulto, destacan la necesidad de contemplar las preocupaciones e intereses de los docentes como supuestos de partida en las actividades de formación y desarrollo profesional, así como la importancia de la experiencia como recurso de aprendizaje. De estas ideas se deriva una premisa básica: El desarrollo es un proceso que se produce a lo largo de toda la vida y que no está limitado a ciertas edades.

El desarrollo está determinado por muchos factores. Existen diferentes causas del desarrollo, incluyendo las biológicas, sociales, psicológicas, físicas e históricas. Se producen interacciones entre estos factores de tal manera que los mismos cambios en diferentes sujetos pueden tener diferentes causas.

Los individuos son sujetos que construyen y organizan activamente sus propias historias personales. Por eso, el desarrollo no es exactamente dependiente de los diferentes acontecimientos por los que pasa, sino más bien de la construcción personal que los sujetos hacen de esos factores (Knowles, 1984; citado por Marcelo y Estebananz, 1992)

Los docentes deben formarse según las necesidades individuales. Para el desarrollo profesional docente existen distintas estrategias institucionales, bien sea a nivel general o a nivel local, que potencian dicho desarrollo; entre ellas vale la pena destacar:

Socialización de experiencias

Los docentes deben consolidarse para aportar de manera continua al rescate de su desarrollo intelectual, a crear y a aportar a la construcción de nuevas propuestas educativas, y a la difusión de experiencias y conocimientos. Un ejemplo de ello es el programa de la SED Bogotá, “Maestros que Aprenden de Maestros”, donde aquellos docentes que a partir de las vivencias cotidianas con estudiantes, comunidades y de su saber pedagógico, han logrado identificar nuevas formas de trabajo en el aula y desde este escenario, han promovido cambios en sus prácticas escolares y las comparten con sus pares como una forma de trasposición del saber. Recuperado 29 de abril de 2010, en www.redacademica.edu.co, Bogotá Positiva.

En la última década, como plantea Escudero (1992), en la SED Bogotá han cobrado un gran interés las estrategias de desarrollo profesional docente centradas en la reflexión y la acción cooperativa, entre ellas la Investigación-Acción y el Apoyo Profesional Mutuo.

Formación continúa

Otra de las formas de fortalecer el desarrollo profesional es la formación continua. A este respecto se plantea que:

La tendencia actual de la educación Superior es el perfeccionamiento continuo del proceso docente educativo, conducente a la preparación del hombre para la vida. En este contexto corresponde al profesor un papel de líder y conductor del proceso docente educativo, en contraposición al rol que tradicionalmente tuvo asignado. Para asumir consecuentemente su misión, los docentes requieren de una sólida formación pedagógica y científica, atemperada a los constantes cambios que se originan, producto de los adelantos de la ciencia y de la técnica, que produce la caducidad del conocimiento en períodos cada vez más cortos de tiempo.(Batista Gutiérrez 2003, pp.50,51)

Por la razón anteriormente expuesta, el MEN ha asumido el reto de la formación continua de los docentes, con la tarea de enseñar a desempeñar esta labor pedagógica, toda vez que por ejemplo, la mayoría de los docentes de Educación Superior no han sido formados para esa labor, pero la ejercen.

Esta necesidad pedagógica plantea un reto a la formación docente y su tendencia es a la continuidad, la cual debe ser dinámica y cambiante, propia del mundo en el que está inmersa, un mundo cada vez más globalizado y dependiente de los avances de la ciencia y la tecnología. Sin dejar de reconocer, también que el carácter de este corpus de formación continua debe ser interdisciplinario, con enfoque antropológico, pues solamente de esa manera será posible aportar en la formación de un docente preparado para asumir su misión social con responsabilidad.

Capacitación

Los directivos y líderes de instituciones se han abierto a la necesidad de contar, para el desarrollo de sus organizaciones, con programas de formación que promueve el crecimiento personal e incrementa los índices de calidad y excelencia en el desempeño de competencias laborales.

La capacitación está teniendo actualmente una importante clave para la sobrevivencia y desarrollo de las instituciones, cada vez más se requiere de personal que conozca los aspectos relacionados con las actividades diarias de manera eficiente. Para entrar de lleno al tema de la capacitación es necesario definir este concepto.

La capacitación desde la percepción de Siliceo, (1996) es la función educativa de una organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores. Entonces la capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir, por el contrario, las instituciones preocupadas por el desarrollo profesional de su equipo humano, la consideran como una inversión que trae beneficios a la persona y a la institución.

Al iniciar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es importante tener en cuenta el enfoque con el que se va a orientar el proceso. Desde el planteamiento de Alejandro Mendoza (2005), se refieren dos enfoques: El enfoque Directivo y el enfoque Participativo. La diferencia entre éstos, radica en el grado de control que ejerce el investigador con relación a la libertad de los sujetos para presentar sus puntos de vista, para el análisis de la información y para llegar a las conclusiones.

Desde el enfoque Directivo el investigador tiene el manejo de toda la situación, puede prever los resultados y la información, inferencia y los compromisos que pueda hacer el personal participante, quedan en un segundo plano; además este enfoque provoca por lo general resistencia y rechazo a los procesos de capacitación que se perciben más como imposición que como necesidad. Es claro que en el enfoque Participativo se aprovechan más los saberes y aportes del personal, los cuales fluyen con libertad y producen mejores resultados en cuanto a las necesidades, hay más compromiso en el aprovechamiento del proceso toda vez que cada integrante se siente partícipe de éste.

Los docentes tienen necesidades de capacitarse, ya sea para mejorar sus procesos de enseñanza o para cambiar algunas estrategias o situaciones que se están produciendo en el contexto inmediato y en la propia institución; también surge la necesidad y urgencia de capacitarse para adaptarse a los cambios ya sean de la institución o por disposición de otras entidades como la Secretaría de Educación o el Ministerio de Educación.

Las fases del análisis de necesidades de capacitación según Marcelo, C. (1997), básicamente son dos: La primera trata del Análisis de la situación de la institución, determinando sus puntos débiles, problemas de funcionamiento, de coordinación, de comunicación. Se relaciona con las necesidades originadas por una situación de cambio, en

donde el resultado será la detección de las necesidades normativas y prospectivas. Y la segunda, se refiere al Análisis de necesidades individuales y grupales, en donde se trata de determinar exactamente cuáles son las necesidades sentidas, demandadas e incluso las carencias no percibidas, de los miembros de la institución a título individual o de grupos dentro de ella.

Para acceder como equipo docente a un proceso de capacitación se pueden formar grupos por necesidades semejantes, por algún criterio que se establece de forma interpretativa y se pone nombre a la categoría. El resultado es un listado de categorías de necesidades de capacitación docente.

Posteriormente se priorizan las necesidades. Este proceso consiste en ordenar las categorías de estas establecidas por su importancia, y dentro de las categorías las propias necesidades que conforman el grupo. Esta ordenación de mayor a menor se debe hacer teniendo en cuenta varios criterios: la cantidad de necesidades que configuran cada categoría, la cantidad de personas a las que afecta, la importancia que tiene cada necesidad para la institución. Ello supone que la priorización es un proceso que exige la participación de diversas personas en distintos momentos, para hacer su ordenación. Uno de esos momentos es la inducción, proceso determinante en la formación de los empleados que garantizará posteriormente la eficiencia de su trabajo y el bienestar personal como miembro de la institución.

El proceso de inducción

Cuando en una institución ya se ha elegido al personal que irá a ser parte de dicha organización, se llevará a cabo la inducción, la cual proporciona a los empleados nuevos, información básica de los antecedentes y funcionamiento de la institución.

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del docente dentro de la institución, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. Se habla usualmente de dos tipos de inducción:

La primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al docente conocer la misión, el PEI, la historia, estructura, normatividad y beneficios que ofrece la institución educativa a sus colaboradores y que busca desarrollar el sentido de pertenencia. La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el

manejo adecuado de las relaciones interpersonales. La cobertura de destinatarios de este método incluye uno o varios integrantes que se incorporan a la institución a aprehender nuevos elementos de conocimiento pedagógico para desarrollar prácticas educativas y así retroalimentar su quehacer y los aprendizajes que se derivan en los estudiantes.

Desde una perspectiva de cambio, es fundamental tener en cuenta la variable humana, ya que es la que se modifica más lentamente. Cada vez son más los expertos que insisten en la necesidad de integrar esta dimensión a la estrategia ya que se acepta que el comportamiento de las personas que trabajan en la organización constituye el elemento más delicado en la fase de cambio.

El estudio del componente humano de la organización es fundamental. Antes de cualquier redefinición de la estrategia, conviene analizar si la organización posee las aptitudes humanas en calidad y cantidad suficientes para hacerlo o, si no es así, en qué condiciones o en que intervalo de tiempo se piensa que las podría tener.

Para ampliar la conceptualización con relación a procesos de inducción es importante citar algunos estudiosos de este tema como Mónica Acosta Montes (2000), quien realizó su tesis de maestra en desarrollo de recursos humanos, en la universidad de Tamaulipas, México, la cual tituló “Diagnóstico de necesidades de inducción” y cita a diferentes autores que han desarrollado el tema de inducción.

Por ejemplo, cita a Wendell L. y French (1995), quienes se refieren a la inducción como el proceso que se da cuando una persona se integra a una nueva organización o institución, desconocida para ella. Empieza entonces un trabajo de socialización.

(Mónica Acosta 2000), afirma que “cuando un empleado ingresa a un nuevo lugar de trabajo siente incertidumbre, no solo por enfrentar una nueva situación sino por los sentimientos que genera sentirse o no preparado para el cargo. El empleado tiene expectativas de lo que espera de él la organización o institución. Puede incluso, sentir angustia por los acontecimientos que enfrentará, además de cierto temor por sus nuevas relaciones interpersonales de aceptación o de rechazo”.

Para Acosta (2000), la organización o institución puede ayudar a un nuevo empleado en su ingreso, acortando el tiempo de adaptación y aprendizaje de sus nuevas funciones a través de un programa de inducción.

Por otra parte, al revisar otras concepciones sobre el concepto de *inducción*, se encuentra Avalos, Beatrice (2008), quien considera que la inducción se ha asociado con el

acompañamiento que pueda proporcionar un *mentor o profesor designado* para apoyar a quien se inicia”. Sin embargo otros autores señalan que:

Si bien la mentoría es un componente importante o clave, no es el único en el proceso de inducción. La inducción, en su significado más profundo se asocia al aprendizaje docente y es en este sentido que forma parte del sistema completo de desarrollo profesional que se inicia con el primer día de ejercicio del nuevo maestro o maestra. No es, por tanto, simplemente una estrategia compensatoria para problemas o deficiencias del nuevo maestro, sino una estrategia formativa necesaria y con características particulares que debiera ocupar formalmente por lo menos el primer año de docencia (o preferiblemente más), integrándose luego en forma natural con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrezca el sistema educativo y el distrito o escuela en que trabajen los maestros. (Britton, Paine et al. 2003; Wong 2004, p. 78)

Con base en lo anterior y articulando la construcción de cultura institucional con la necesidad de incluir en la propuesta una forma de acompañamiento formal al maestro de nuevo ingreso o al antiguo que lo necesite, se acoge como parte del proceso de inducción un programa de Mentoría. ¿Y qué es la mentoría?

De acuerdo a Martha Alles (2009) Mentoring (expresión en inglés de Mentoría) “es uno de los métodos para el desarrollo de personas donde la persona bajo tutoría recibe una completa guía para adquirir nuevos conocimientos, aprender cómo moverse dentro de la organización y desarrollar sus competencias”. (p. 43)

La palabra “Mentor” (Chip Bell: citado por Martha Alles, 2009, p. 296), procede de *La Odisea*, escrita por el poeta griego Homero. Cuando Ulises se prepara para ir a la guerra de Troya designa un leal amigo de la familia llamado Mentor para que sea el tutor de su hijo Telémaco. Mentor es a su vez sabio y sensible, dos características importantes para quien asume ese rol (mentor). Según el diccionario de la lengua significa consejero o guía. En su segunda acepción educador o maestro. En inglés mentor se escribe igual que en español. Otra definición aplicable al término según el diccionario de la lengua inglesa es persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un período de tiempo (New Oxford Advanced Learner’s Dictionary. 2000).

Alles define: *Mentoring* como el “Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento”.

Mentor, Consejero o guía: “Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros, con menos experiencia, por un período de tiempo”.

Persona bajo tutoría: “persona que adhiere a un programa de Mentoring, para desarrollarse”. (2009, p. 296).

En esta propuesta el mentor tendrá a su cargo el desarrollo de una serie de aspectos a lo largo del programa, uno de ellos serán el desarrollo de competencias de la persona bajo su tutoría.

Perfil de un mentor eficaz (Harvard Business School, 2004)

1. Fija niveles altos de logro (tienen expectativas positivas y elevadas sobre la tarea y la persona bajo tutoría).
2. Organiza experiencias que promuevan el desarrollo de las personas a quienes aconsejan, conduciéndoles hacia proyectos y equipos importantes, y hacia tareas que
3. Sabe fomentar el desarrollo de las personas: saben escuchar, saben establecer empatía con los demás, y su personalidad convierte la mentoría en una experiencia satisfactoria.
4. Sabe cómo aprenden mejor las personas bajo tutoría (por experiencia directa, diálogo u otros métodos).
5. Es honesto.

Características y rasgos:

- 1- Son miembros exitosos y respetados de sus empresas u organizaciones.
- 2- Tienen acceso a información y a personas que pueden ayudar la persona bajo tutoría en su desarrollo profesional.
- 3- Tienen buena empatía con la persona bajo tutoría.
- 4- Están sólidamente vinculados con la empresa, es decir, se sienten satisfechos y cómodos en su puesto y es improbable que se vayan a otra empresa.
- 5- Se ponen a disposición de sus la persona bajo tutoría: están dispuestos a invertir el Tiempo y el esfuerzo necesarios para ser buenos mentores.

En los programas de mentoría se desarrollan conocimientos, competencias, la relación

Interpersonal con todos los miembros de las institución, aprendizaje y comprensión de las políticas organizacionales. (Martha Alles, 2009, p. 311)

Tipos de Mentoría

1. Individual. Es la modalidad más frecuente y se diseña para ayudar en el crecimiento a determinadas personas de manera personalizada.
2. Presencial. Se realiza mediante reuniones presenciales.
3. A distancia. Si el programa carece de encuentros presenciales. Una mezcla de ambas modalidades para ser la opción más adecuada.
4. Grupal. Es de amplia aplicación. Cuando en una organización ha implementado un programa para un grupo numeroso.
5. Mixto. Combina mentoría individual y grupal. Esta variante se utiliza cuando un mentor tiene varios programas individuales a su cargo.

Para Avalos, un elemento clave de la relación de mentoría es el modo como el mentor ve a los maestros a quienes acompaña. La relación se obstaculiza si es autoritaria o despectiva. Se facilita si el mentor comprende la relación como un diálogo en que importa comunicar sus puntos de vista, pero al mismo tiempo comprender los razonamientos y juicios del maestro al que apoya, entendiendo que se trata de lograr la construcción conjunta de una mejor práctica docente por parte del nuevo profesor. Para ello, los mentores necesitan de una preparación específica. (Avalos B, 2008, p. 11)

Tras definir el concepto de mentoría y su potencial para la adecuada inserción en la profesión docente y, en consecuencia, para la calidad de la enseñanza, es importante el análisis de las competencias básicas que ha de tener el profesor experimentado para ser mentor, desde la lógica que desaconseja pensar que cualquier docente puede ser un buen mentor, y considerando los parámetros comunes que afectan a cualquier actividad educativa, formativa u orientadora en la actualidad.

Temática a incluir en un proceso de inducción

Acosta (2000), retoma a diversos autores (W, B. Werther, 1990, p. 137; French, Wendell L., 1987, p. 311; Paul Pigors, 1987, p. 492) para plantear los temas que debe contener un programa de inducción.

1. Bienvenida
2. Firma de contrato
3. Dar a conocer la institución
 - a) Cómo empezó.
 - b) Quiénes la integran
 - c) Cuáles son los objetivos y metas de la institución.
 - d) Qué tipo de institución es.
4. Políticas generales de la institución
 - a) Horario
 - b) Día, lugar y hora de pago
 - c) Qué se debe hacer cuando no se asiste a la institución
 - d) Vacaciones y días feriados
 - e) Normas de seguridad
 - f) Áreas de servicio al personal
 - g) Reglamento interior
 - h) Actividades recreativas institucionales
5. Presentaciones
 - a) Jefes
 - b) Compañeros de trabajo
6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo
 - a) Objetivos del puesto
 - b) Labores a cargo del empleado
 - c) Cómo se espera que el empleado desempeñe su trabajo
- d) Otros puestos con los que tiene relación

Por su parte Avalos, Beatrice (2008), retoma a Britton, Paine et al (2003, p. 3) para proponer los siguientes aspectos a ser incluidos en un proceso de inducción:

- a) Un proceso dirigido al aprendizaje
- b) Un período particular de tiempo
- c) Una fase específica de enseñanza

d) Un sistema

Los tres primeros aspectos están referidos a la inducción como proceso formativo, dirigido a afianzar y ampliar el conocimiento tanto sustantivo del currículo como pedagógico del nuevo maestro o maestra.

Desde la perspectiva de las políticas la inducción debe entenderse como un sistema que comprende los aspectos:

1. Oportunidad para recibir apoyo o mentoría (en forma individual o para un grupo de profesores principiantes)
2. Condiciones de trabajo adecuadas (carga docente y tareas apropiadas a su calidad de principiante)
3. Contexto escolar sensible a las necesidades de quienes comienzan a enseñar y conducente a la colaboración.

Actividades que forman parte del proceso de inducción

Marcelo (2006), citando a (Britton, Paine et al. 2003; Wong 2004) hace referencia a las siguientes actividades a desarrollar dentro de un proceso de inducción:

1. Preparación inicial de unos cuatro o cinco días de duración para los profesores que se integran al sistema o a una escuela en particular.
2. Actividades específicas de apoyo o mentoría continuadas durante por lo menos un año o más si es posible, hasta integrarse con las actividades rutinarias de desarrollo profesional continuo. Estas incluyen observación y retroalimentación de las clases que realiza el nuevo o nueva maestra.
3. Oportunidad de reuniones entre maestros neófitos en la misma escuela o un mismo distrito. Esto permite la formación de redes de apoyo y la constitución de lo que se conoce como comunidades de aprendizaje
4. Oportunidad de modelamiento: observación de clases impartidas por buenos profesores durante las actividades de mentoría
5. Uso de instrumentos como portafolios y videos como medio de discusión entre el nuevo maestro y su mentor, y también para el propio análisis de la práctica.

Es importante considerar los conceptos aquí presentados porque dan sentido al tema planteado para abordarlo a través de esta investigación, conducente a construir una propuesta

que contribuya a mejorar procesos institucionales, en lo referente a una clara inducción a docentes, sin olvidar el contexto y teniendo en cuenta que las instituciones oficiales no realizan procesos de selección, no se firman contratos de trabajo, ni tienen que asignar salarios; por lo tanto para la propuesta se tomarán los elementos teóricos mencionados que sean pertinentes.

El proceso de inducción requiere precisión en la planeación y organización de manera que cuente con elementos que favorezcan la creación y consolidación de una cultura institucional que beneficie no solo a los docentes inmersos en la situación, sino a todos los educandos que reciben esta formación y la reproducen. Es preciso citar aquí lo planteado por Beatrice Avalos:

Sin una política hacia profesores que integre la formación inicial y continua con un buen sistema de evaluación e incentivos y adecuadas condiciones de trabajo, corremos el peligro en Chile de que nuestros mejores profesores se alejen del sistema educacional y que la rutina y el desgano se apodere de quienes no tienen otra oportunidad más que quedarse y los perdedores seguirán siendo los alumnos que asisten a la educación subvencionada del país. (Avalos, 2003, p. 34-37)

Así pues, lo anteriormente identificado para Chile, puede aplicarse también para Colombia, donde se requiere fortalecer la cultura institucional, pero esto implica crear condiciones para que verdaderamente se dé. No se puede olvidar que:

La naturaleza y finalidad de la organización educativa está dada por su objeto que es educar, y esto remite a la persona, al ser humano, único ser educable. Su propio objeto de conocimiento es la persona. La organización educativa tiene como propósito específico ayudar a formar a las personas, por tanto, se dedica a atender en forma directa e inmediata al ser humano en cuanto tal. (Sandoval, 2008, p. 206)

Como expone Cortés (2007) son muchos los retos que se deben asumir para garantizar que niños, niñas y jóvenes puedan acceder y recibir una educación de calidad, que motive en ellos el ejercicio de aprendizaje a lo largo de toda la vida, desarrollando al máximo sus capacidades, y generando condiciones para superar la pobreza, mejorar su calidad de vida y la construcción de una nación más próspera, justa y pacífica.

Pero alcanzar lo anteriormente expuesto implica re significar el rol del docente en su condición humana, en su singularidad, en su formación profesional y en su reconocimiento

como sujeto activo de su propio proceso de desarrollo y portador de saberes que debe ser fortalecido y compartido con los estudiantes, con sus pares y con la sociedad en general.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se desarrolló bajo el enfoque de *análisis situacional*, donde se analiza un aspecto particular de la Institución Educativa, en este caso la situación docente frente a los procesos de inducción, la cual está relacionada con otros componentes del espacio académico, uno de ellos el de la formación para el desarrollo humano y profesional del docente y otro el de la organización institucional.

El análisis situacional se asume como un proceso de construcción participativa para el Plan de Mejoramiento de las Instituciones Educativas; en este caso, para los Colegios Distritales Salitre de Suba y Sierra Morena de Ciudad Bolívar, ubicados en la ciudad de Bogotá.

5.2 FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO

El proceso de investigación se desarrolló en las siguientes etapas

1. Contextualización de los colegios objeto de estudio, formulación del problema, elaboración de la justificación, formulación de objetivos, consulta bibliográfica para la elaboración del marco teórico, diseño de instrumentos para recolección de información inicial.
2. Aplicación y validación de instrumentos para recolección de información.
3. Selección y rediseño de instrumentos para una posterior aplicación.
4. Sistematización de la información recogida: tabulación y categorización.
5. Análisis de resultados, triangulación de información y comparación de resultados de las dos Instituciones Educativas objeto de estudio.
6. Elaboración de la propuesta.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.3.1 *Población*. La población responde a las comunidades educativas de los Colegios Distritales Salitre de Suba y Sierra Morena con los docentes como protagonistas del quehacer

pedagógico y los directivos, toda vez que la propuesta apunta a que sean ellos quienes se comprometan con los procesos de Inducción.

5.3.2 *Muestra*. El tamaño de la muestra se determinó tomando el 43.95% del total de los docentes y el 43.75% de directivos docentes vinculados a los colegios objeto de estudio para un total de 160 docentes y 7 directivos.

5.4 INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El primer documento que proporcionó información fundamental para este trabajo de investigación fue la Evaluación a Colegios Oficiales 2009, promovida por la Alcaldía de Bogotá, la Secretaría de Educación de Bogotá y el IDEP.

Teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos establecidos para la investigación se seleccionaron como instrumentos la encuesta semiestructurada y la entrevista. Estos instrumentos fueron seleccionados teniendo en cuenta que ofrecían a los investigadores un amplio cubrimiento de la población docente; esto es 70 docentes del colegio Salitre de Suba y 90 del colegio sierra Morena de Ciudad Bolívar una encuesta que analiza las necesidades de formación de inducción de docentes de Colegios Distritales Salitre-Suba y Sierra Morena.

La entrevista facilitó a los investigadores la posibilidad de triangular la información recogida a través de la encuesta a los docentes con la información proporcionada por los directivos docentes de las instituciones objeto de estudios.

La encuesta como instrumento de recolección de información, implicó la realización de una prueba piloto, la cual se aplicó a un total de 60 docentes. En cuanto a la entrevista se realizó una prueba piloto con dos directivos de las instituciones a saber, el rector del colegio Salitre y un coordinador del colegio Sierra Morena.

Con el propósito de mantener la rigurosidad del proceso de investigación y la calidad de los instrumentos para recolectar la información, se solicitó a tres profesionales el “*juicio de experto*”, quienes a través de su revisión confirmaron la idoneidad de los instrumentos diseñados para esta fase. Para este trabajo *experto* se considera al especialista en investigación o en el trabajo con docentes que cuenta con una amplia experiencia desde el manejo de la disciplina o en su labor académica y que además conoce en forma general o específica el funcionamiento en los colegios, principalmente del sector oficial, en cuanto a la organización y

la labor académica. Este juicio de expertos constituyó un insumo más para la construcción final de los instrumentos.

Con relación al *componente ético* se tuvo en cuenta la individualidad, privacidad de la información y libertad de expresión. No se consideró necesario manejar un documento de “consentimiento informado” debido al tipo de relación que existe entre los investigadores y los encuestados o entrevistados: compañeros de trabajo en la misma institución. Este documento fue reemplazado por un diálogo con los docentes, como fue sugerido por uno de los expertos, al considerar que son nuestros compañeros de trabajo en la misma institución. El diálogo incluyó explicarles el propósito del trabajo de maestría, los beneficios que proporciona la información a los investigadores y al colegio, pero principalmente sobre el aporte que se quiere hacer a través de una propuesta para los docentes de la institución. Se hizo el compromiso de guardar la reserva de la información. Pedimos su colaboración como colegas y la sinceridad de sus respuestas para que el trabajo fuera efectivo con lo que buscábamos y se hicieron acuerdos de socialización de la propuesta resultado del trabajo.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la información aportada por los instrumentos diseñados, encuesta y entrevista, se realizó el procesamiento de los datos, y su posterior análisis; se elaboraron gráficos por cada variable seleccionada.

Primero se presentan los resultados de la Institución Educativa Sierra Morena, luego los de la Institución Educativa Salitre - Suba y finalmente un comparativo de las dos Instituciones Educativas a partir de los temas seleccionados por los docentes de ambas instituciones como aquellos que se deberían incluir en programa de inducción.

6.1 RESULTADOS INSTITUCIÓN EDUCATIVA SIERRA MORENA

Encuesta

Cabe recordar, que la encuesta fue elaborada con el propósito de diseñar una propuesta de Inducción a los Docentes, como una de las formas de fortalecer la Cultura Institucional, y fue aplicada a 100 docentes de la institución.

La primera pregunta realizada fue sobre la antigüedad de los docentes en el plantel educativo, encontrándose los siguientes resultados

Tabla 2. *Antigüedad de los docentes colegio Sierra Morena*

ANTIGUEDAD	TOTAL
0 a 1	16
2 a 5	38
6 a 10	20
11 a 15	14
16 o más	2

Como se puede observar en la tabla 2, la mayoría de los docentes son relativamente nuevos en la institución, pues 54 de los 90 docentes encuestados llevan laborando menos de 5 años en el plantel educativo, lo que corresponde a un 60% de los docentes.

Se afirma que son relativamente nuevos, porque según los autores consultados muchos programas de inducción, en países desarrollados como Canadá, el proceso de inducción a una institución dura tres años, otros países como Inglaterra, España y Suiza consideran que es 1 año; momento en el cual ya un docente conoce la institución y su contexto lo que empieza a incidir en un mejor desempeño académico.

Antes de un año, los autores sugieren no evaluar este desempeño, debido a que todo es nuevo para él, el perfil de los estudiantes, el diseño de las clases desde el modelo pedagógico de la institución, sus colegas, etc., aspectos que inciden en su labor docente.

Se puede concluir entonces, que en general los docentes de la Institución Educativa Sierra Morena son relativamente nuevos, pues llevan más de cinco años laborando en el plantel; todos ya pasaron por un programa de inducción informal y dada su experiencia tienen el suficiente criterio para discriminar qué aspectos deben ser contemplados o no en un programa de inducción para su institución.

Por otra parte, la encuesta aplicada a los docentes, contempló una parte A y una parte B.

En la parte A se indagó por la experiencia de inducción vivida por los docentes, es decir, se preguntó por los aspectos que fueron incluidos o no, en su proceso de inducción con las categorías de Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Gestión Humana e Infraestructura; en cada categoría se indagó por los aspectos relevantes. A continuación se presentan los resultados:

Los datos obtenidos, en referencia a la gestión pedagógica se presentan en el gráfico 1.

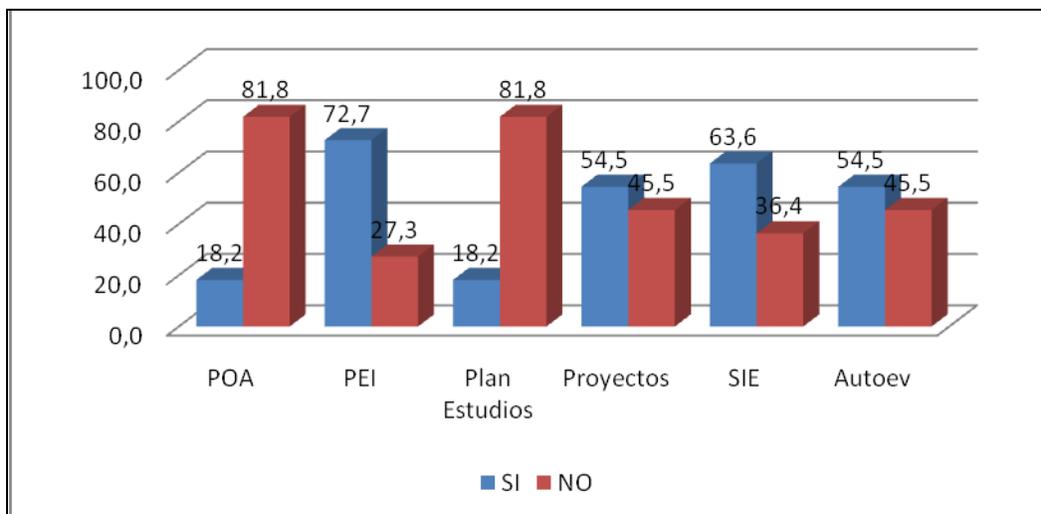


Figura 1: *Gestión Pedagógica colegio Sierra Morena*

Como docente investigador y conocedor de la realidad en la Institución Educativa, debido a una larga trayectoria como coordinador en este colegio se puede afirmar que no existe, ni ha existido un programa de inducción formal. Así que la interpretación y análisis de los resultados se hizo sobre un proceso de inducción informal que se da a través de los docentes antiguos o coordinadores que conocen el funcionamiento institucional y durante las actividades pedagógicas, las reuniones de área, las conversaciones informales entre colegas es que se da el proceso de inducción a docentes nuevos.

Otro mecanismo usado, para ubicar a los nuevos docentes es en el momento del ingreso, cuando los coordinadores le entregan el manual de convivencia y les solicitan que lo lean y si tienen alguna duda o pregunta la realicen a cualquier coordinador. Otro espacio aprovechado para el proceso de inducción informal, es el momento de la entrega de boletines en el cual los docentes deben trabajar por logros y para ello, los coordinadores entregan y explican el funcionamiento de una ficha técnica, que consiste en describir el horizonte institucional, y es aquí donde se da a conocer parte del PEI.

Leyendo la gráfica No. 1, al 81,8% de los docentes encuestados, cuando ingresaron a la Institución Educativa Sierra Morena, no se les dio una inducción acerca del POA (Plan Operativo Anual) y del Plan de estudios. El desconocer el POA, que guía y traza las actividades administrativas, culturales, deportivas y académicas de la institución, le reducen la oportunidad al profesor nuevo de participar activamente en ellas e integrarse con la comunidad educativa,

también le resta posibilidad de proponer otras actividades e involucrar con anticipación a sus estudiantes, dificultando así su inserción institucional.

Por otra parte, empezar a laborar sin conocer el plan de estudios trae problemas de interdisciplinariedad, en la medida que le es imposible poner a interactuar los contenidos de la asignatura con los de otras áreas de conocimiento, incluso con los de la misma área; además fácilmente se corre el peligro de repetir los contenidos que se imparten en otras asignaturas.

Claramente, se observa en el gráfico no. 1 que el tema que se privilegia durante la inducción es el PEI (Proyecto Educativo Institucional), aspecto positivo en tanto el profesor nuevo tiene la oportunidad de conocer el derrotero de la institución, es decir de tener conocimiento de los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica que sigue la institución, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión institucional.

Los datos obtenidos, en referencia a la gestión administrativa (horizonte institucional, gobierno escolar organización administrativa, mapa de proceso y procedimientos,) se presentan en la figura 2.

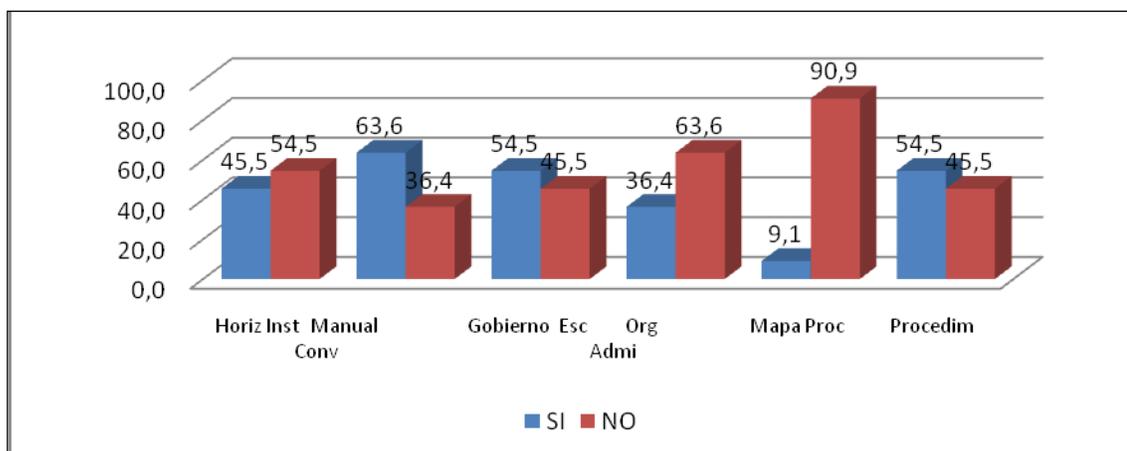


Figura 2: Gestión administrativa, colegio Sierra Morena

En el aspecto de la gestión administrativa, actualmente, en la Institución Educativa existe un proyecto transversal denominado “Lideres Siglo XXI” cuyo propósito es organizar administrativamente la institución y dar a conocer lo que existe en el colegio a la comunidad educativa, pero su socialización es personalizada, no se ha dado en reunión formal con todo el cuerpo docentes debido a que es un proyecto nuevo pero que seguramente traerá muchos beneficios para el proceso de inducción a nivel administrativo.

Ya revisando resultados, se encontró que el 90,9% de los docentes afirmó que no conoció el mapa de procesos del colegio durante la inducción recibida debido a que este no sido elaborado formalmente. Quizás los profesores que dicen que lo conocieron durante el proceso de inducción, 9,1%, son los antiguos que se han apropiado de los procesos del colegio y han elaborado una representación gráfica de ellos en su cabeza.

El mapa de procesos en una institución educativa es de gran importancia para todos los docentes, no solo para los nuevos pues les muestran qué procesos se dan al interior de la institución, y a partir del rol que empieza a formar sabe con quién relacionarse; es más, el conocer la estructura general de la institución, y como se coordinan todas las unidades repercute en el beneficio estudiantil y le da claridad a los docentes para orientar las acciones o procesos desarrollados.

Los datos obtenidos, en referencia a la gestión humana se presentan en la figura 3

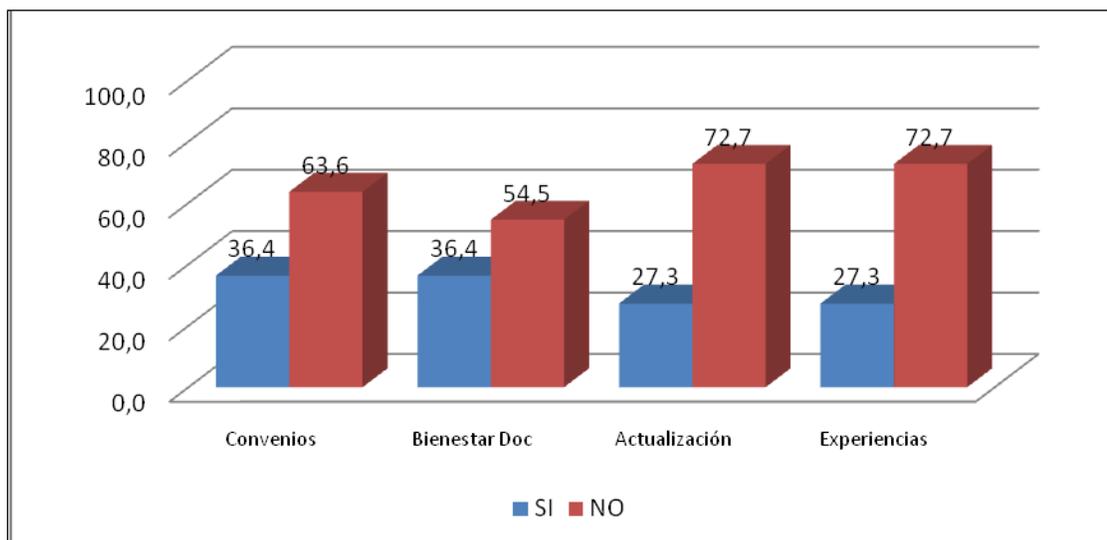


Figura 3: *Gestión Humana colegio Sierra Morena*

La mayoría de docentes, 72,7%, afirmó que durante el proceso de inducción informal recibido, no conocieron los programas de actualización docente y las experiencias exitosas de otros docentes de la Institución Educativa.

El anterior resultado se presenta debido a que no hay un programa de inducción formal, en la realidad se da de forma informal, en preguntas que los nuevos les hacen a los antiguos mientras se toman un café o durante las reuniones con los directores de curso etc.

Cabe notar la importancia de incluir dentro de un programa de inducción éstos aspectos de la gestión humana debido a que de no conocerse los docentes nuevos pierden oportunidad de generar investigación y de capacitarse oportunamente para cualificarse como profesional.

En aspectos como el conocimiento de convenios con entidades externas y los programas de bienestar docente, también presentan porcentajes similares, en la medida que más del 50% de los docentes afirmaron no haberlos conocido.

En general, se puede ver en los resultados que la gestión humana es el aspecto que menos socializan los coordinadores y docentes antiguos de la Institución Educativa, durante el proceso de inducción llevado de forma oculta e informal.

Finalmente, los datos obtenidos, en referencia a la infraestructura se presentan en la figura 4

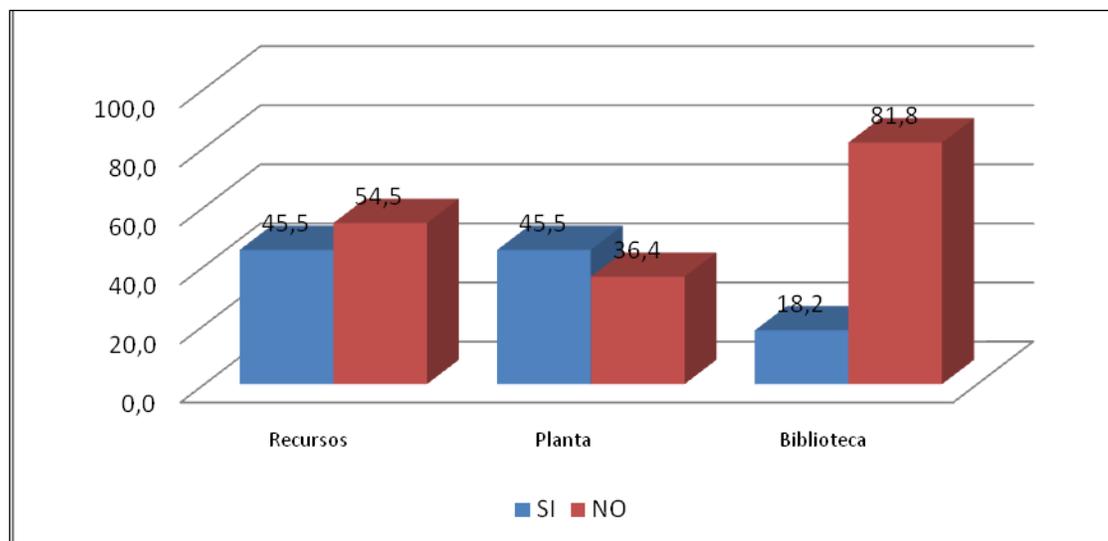


Figura 4: *Infraestructura colegio Sierra Morena*

El 81,8% de los docentes, consideran que NO se contempló en el programa de inducción informal, la explicación del funcionamiento de la biblioteca. El desconocimiento de éste aspecto puede conllevar a incurrir en sanciones por no entregar a tiempo los materiales como libros, y por desconocer las normas establecidas se pierden las oportunidad de maximizar su uso con los estudiantes.

Otro aspecto, que no es tenido en cuenta durante la inducción informal dada a los docentes nuevos, es el conocimiento de los recursos tecnológicos y audiovisuales. Un 54,5% de docentes que no se enteraron de este aspecto al ingresar, es un factor que desfavorece el desempeño docente en la medida que no sabe qué recursos con los que cuenta la institución le servirán para apoyar su labor académica, y más en este momento en el que está empezando a diseñar cada uno de los cursos a impartir.

En cuanto a la planta física, el 54,4 % de los docentes dicen haberla conocido durante la inducción, o charla informal de recibimiento por parte de los coordinadores; pero como no es un proceso formal al parecer algunos coordinadores lo hacen y otros no.

La parte B de la encuesta dirigida a docentes, indagó por las temáticas que les interesan sean incluidas en el programa de inducción en la Institución Educativa Sierra Morena.

Los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de gestión pedagógica (POA, PEI, plan de estudios SIE, y autoevaluación), se presentan en la figura. 5.

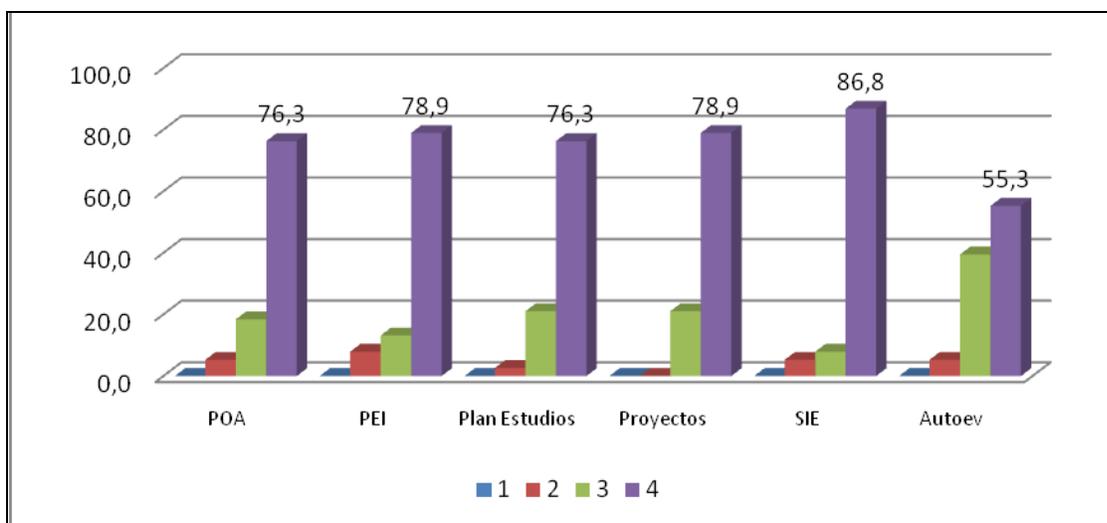


Figura 5: Elementos propuesta gestión pedagógica colegio Sierra Morena

Aunque en general les interesa sea incluido el POA, el PEI, el Plan de Estudios, los Proyectos Transversales desarrollados y el SIE, el aspecto que menos les interesa es la autoevaluación institucional.

Por lo tanto, todos los aspectos de la gestión pedagógica deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Sierra Morena.

Los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de gestión administrativa se presentan en la figura 6.

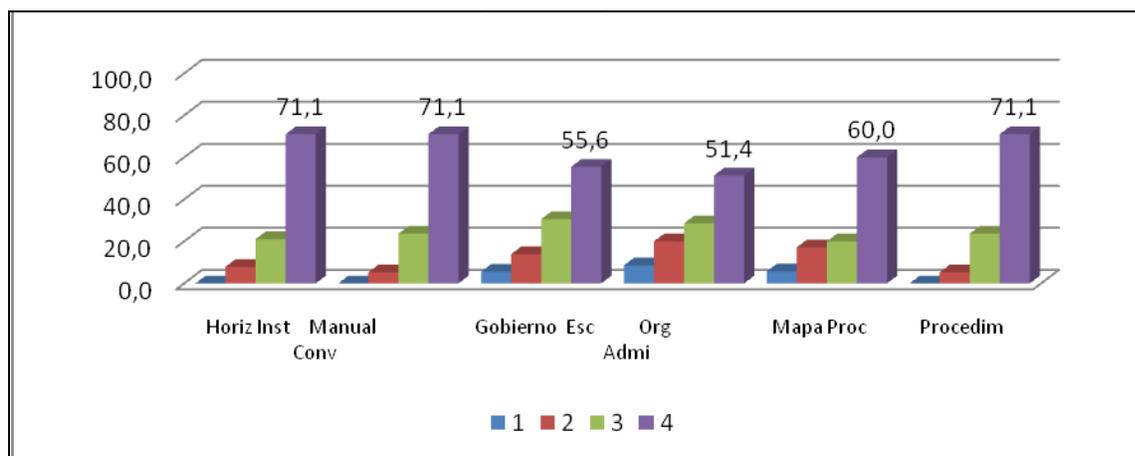


Figura 6: Elementos propuesta gestión administrativa, colegio Sierra Morena

Aunque en general les interesa sea incluido el Horizonte Institucional, el manual de convivencia y los procedimientos o rutas a seguir en diferentes situaciones con los docentes, el aspecto que menos les interesa es la organización administrativa.

Así mismo, y aunque no puntúan tal alto, les interesa que sea incluido el gobierno escolar y el mapa de procesos del colegio.

Por lo tanto, todos los aspectos de la gestión administrativa deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Sierra Morena.

Los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de gestión humana (convenios, bienestar docente, actualización y experiencias exitosas), se presentan en la figura 7.

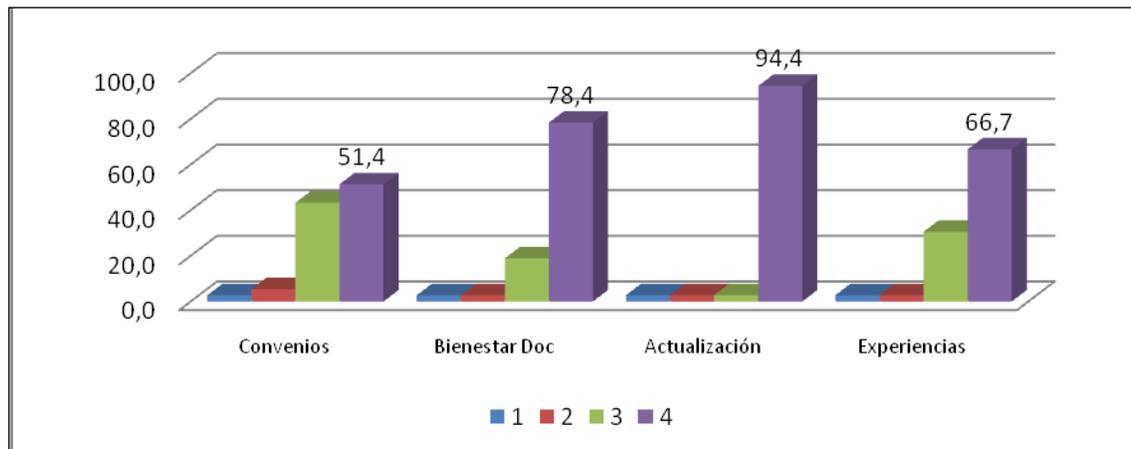


Figura 7: Elementos propuesta gestión humana, colegio Sierra Morena

Los convenios con instituciones externas, es el aspecto que menos les interesa a los docentes, para que sea contemplado en el programa de inducción. Sin embargo, es un porcentaje superior al 50%, por lo tanto también debería ser incluido dentro del proceso.

Al 94,4% de los docentes, SI les interesa que el programa de inducción contemple los programas de actualización docente y este es uno de los aspectos, como ya se mencionó en el análisis de la parte A, es de los que menos se dan durante el proceso de inducción informal.

Los resultados muestran, que todos los aspectos de la gestión humana deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Sierra Morena.

Finalmente, los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de infraestructura (recursos, planta física y biblioteca), se presentan en la figura 8

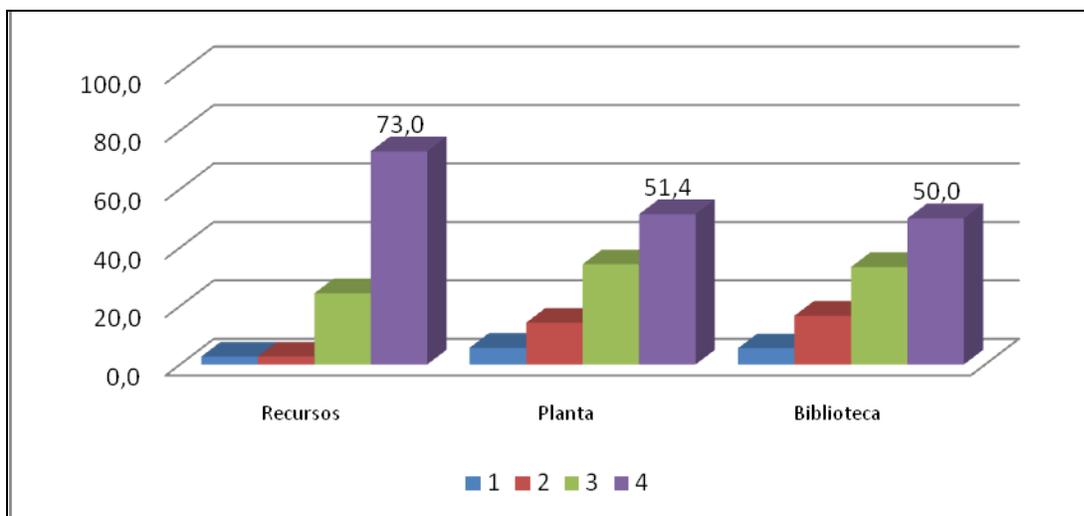


Figura 8: Elementos propuesta infraestructura, colegio Sierra Morena

El aspecto que más les interesa a los docentes para que sea incluido en el programa de inducción es el referente a los recursos tecnológicos y audiovisuales, pues el 73%, así lo afirmó.

Contrariamente, los aspectos que menos les interesan sean incluidos en que el programa de inducción, es la planta física y el funcionamiento de la biblioteca.

Sin embargo, los resultados muestran que todos los aspectos de la infraestructura deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Sierra Morena.

Por los anteriores resultados, tanto por los temas que conocieron los docentes que tuvieron proceso de inducción, como los temas que los docentes consideran importante conocer en ese proceso que no recibieron, se ve la urgente necesidad de diseñar un programa formal de inducción en la Institución Educativa Sierra Morena, que contemple todos los aspectos planteados para la Gestión Pedagógica, la Gestión Administrativa, la Gestión Humana y la Infraestructura.

Entrevista

Este instrumento fue diseñado con el ánimo de triangular la información, y con el propósito de recoger y ampliar la información que tienen los Directivos Docentes de los Colegios, objeto de estudio, con respecto a procesos de Inducción de los Docentes.

Se encontró en la Institución Educativa Sierra Morena, que existe un proceso de inducción cuando ingresa un nuevo docente a la institución, cuyo propósito es mostrar las instalaciones del colegio, dar a conocer el horizonte institucional, generalidades del colegio, cargo, el PEI, el plan de estudios; también es un espacio que se aprovecha para la entrega de libros, inventario de aula, horarios, carga académica.

Según los directivos entrevistados, en los últimos años se ha hecho inducción de manera personalizada.

Cabe notar que de los 100 docentes encuestados, 60 llevan laborando menos de 5 años en la institución, por lo que se induce que la mayoría es nuevo, lo que amerita que se realice un proceso formal y que acoja a varios docentes a la vez, y más en este momento en el cual ingresan para el siguiente período académico 100 docentes. Motivo por el cual, no se puede desarrollar un proceso personalizado e informal. Debe existir un derrotero con personal y funciones específicas a desarrollar.

En general, las acciones específicas desarrolladas por los directivos con los docentes del colegio son el entregar copia donde está la síntesis de los procesos institucionales, se hace una charla con ellos y se ubican en el contexto escolar.

Los canales de comunicación existentes en el colegio y los más funcionales son el verbal y el escrito mediante circulares, memorandos, agenda, citaciones, actas, carpetas, jefatura de área, volantes, cuadernos viajeros, carteleras.

Por otra parte, los espacios que existen en el colegio para intercambiar experiencias entre docentes son las jornadas pedagógicas, las comisiones de evaluación, la jefatura de área y las reuniones generales mensuales.

En cuanto a las acciones desarrolladas en el colegio para fortalecer las relaciones interpersonales entre los Docentes, están el comité social para compartir con los maestros; los reconocimientos y estímulos que dan los docentes cuando se destacan y las salidas pedagógicas. Y es el comité social el encargado de compartir con los maestros reconocimientos y estímulos que dan los docentes cuando se destacan.

De otro lado, los procesos de capacitación docente en el Colegio se desarrollan de acuerdo a las necesidades, estableciendo reuniones donde se realizan reflexiones con pares académicos y culturales; además se tiene en cuenta el cronograma, los boletines informativos, mesas de trabajo e informes sindicales. Así mismo se socializan los convenios inter institucionales a nivel de la Secretaría de Educación de Bogotá.

Se realiza semestral para analizar y fortalecer los planes de mejoramiento y la proyección anual con los ajustes necesarios. Además se llevan a cabo procesos de seguimiento.

Finalmente, los directivos encuentran relación entre el proceso de inducción y el desempeño docente, porque este proceso le permite al maestro desarrollar sus actividades académicas y profesionales adecuadamente, teniendo en cuenta el PEI de la institución, su modelo pedagógico lo cual se reflejara en el aula y en su trabajo diario. Y sugieren para mejorar los procesos de Inducción en el colegio la unificación de un plan específico a nivel institucional, ya que cada sede lo aplica de acuerdo a sus necesidades. También aconsejan, hacer una planeación que contemple el conocimiento del Horizonte Institucional, visita a la planta física, dar a conocer la historia del colegio. Procesos que ayuden a fortalecer procesos de seguimiento, sentido de pertenencia y que las personas se sientan a gusto dentro de la institución.

6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS INSTITUCIÓN EDUCATIVA SALITRE DE SUBA.

Encuesta

La primera pregunta realizada fue sobre la antigüedad de los docentes en el plantel educativo, encontrándose los siguientes resultados:

Tabla 3. *Antigüedad de los docentes colegio Salitre - Suba*

ANTIGUEDAD	TOTAL
0 a 1	12
2 a 5	15
6 a 10	18
11 a 15	12
16 o más	13

Como se puede observar en la tabla No. 3, la mayoría de los docentes son antiguos en la institución, pues solo 27 de los 70 docentes encuestados llevan laborando menos de 5 años en el

plantel educativo. Y 43 de los docentes encuestados han laborado por más de 6 años en la institución.

Se puede concluir entonces, que en general los docentes de la Institución Educativa Salitre de Suba son antiguos, pues llevan más de seis años laborando en el plantel, lo que corresponde al 61,4%; por ende, ya pasaron por un programa de inducción y dada su experiencia tienen el suficiente criterio para discriminar qué aspectos deben ser contemplados o no en un programa de inducción para su institución.

Un gran porcentaje de docentes nuevos se puede explicar, desde las palabras del rector, durante la entrevista aplicada como prueba piloto, quien manifestó que "... un alto porcentaje de maestros llegan al colegio por la imagen corporativa que tiene el colegio y que hace tiempo han buscado ubicarse aquí...". Es decir, muchos docentes del sector oficial de Bogotá desean laborar en la Institución Educativa Salitre de Suba, de lo cual se infiere que los docentes que han logrado posesionarse en este establecimiento no van a trasladarse fácilmente, de ahí la antigüedad reflejada en los datos.

Los resultados de la primera parte de la encuesta que indagó por la experiencia de inducción vivida por los docentes, señalando específicamente los aspectos que fueron incluidos o no, dentro de su proceso de inducción, se presentan a continuación.

Los datos obtenidos, en referencia a la gestión pedagógica se presentan en la figura 9

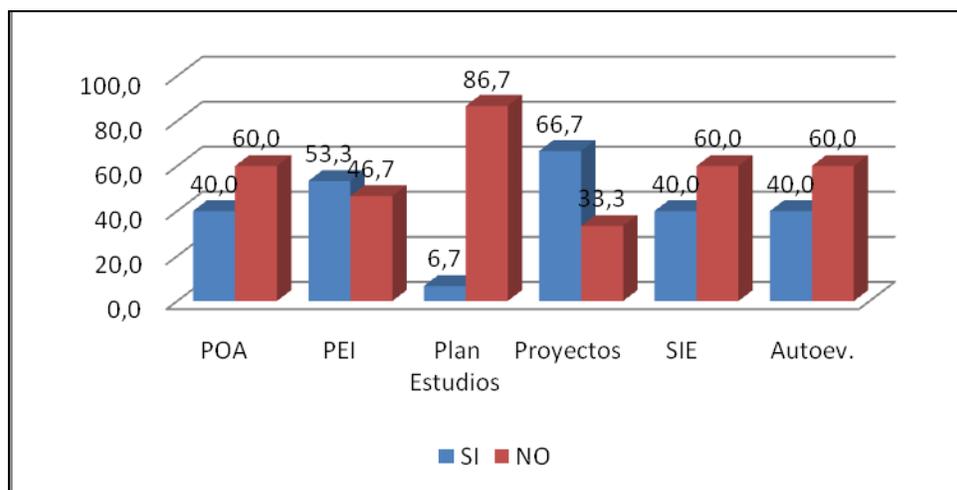


Figura 9: *Gestión pedagógica, colegio Salitre de Suba*

Durante la entrevista piloto, al rector de la institución, se detectó que no existe un programa de inducción formal “Hasta ahora la inducción es un proceso informal de las generalidades de la institución pero no se menciona como tal”

El proceso informal de inducción lo realiza el rector, realizando una presentación sobre el Horizonte Institucional, los programas, los proyectos y sobre el funcionamiento de la institución.

Además como proceso administrativo se le invita a diligenciar la hoja de vida y se le entrega la constancia de presentación para llevar a CADEL; además se le entrega la guía escolar y queda a discreción del docente, leerla y conocer el Horizonte Institucional y el PEI. Como proceso Académico, se envía a donde el coordinador para asignación académica, turnos de acompañamiento y presentación ante el grupo de docentes.

Leyendo ya los resultados, como se ve en la figura 9, al 86,7% de los docentes encuestados, cuando ingresaron a la Institución Educativa Salitre de Suba, no se les dio una inducción acerca del Plan de estudios.

Como ya se afirmó en el análisis de la Institución Educativa Sierra Morena, empezar a laborar sin conocer el plan de estudios trae problemas de interdisciplinariedad, en la medida que le es imposible poner a interactuar los contenidos de la asignatura con los de otras áreas de conocimiento, incluso con los de la misma área; además fácilmente se corre el peligro de repetir los contenidos que se imparten en otras asignaturas.

Claramente, se observa en la figura 9 que el tema que se privilegia durante la inducción son los proyectos, 66,7%, seguido del PEI (Proyecto Educativo Institucional), con un 53,3%, aspecto fundamental a ser de dominio por parte del profesor nuevo tiene la oportunidad de conocer el derrotero de la institución, es decir de tener conocimiento de los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica que sigue la institución, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión institucional.

Lo anterior, querría decir, que el PEI, entregado por parte del rector, no es leído por casi la mitad de los docentes a los que se les entrega al ingresar a laborar. Algo diferente pasa con los proyectos, como si se los explican es más alto el porcentaje que conoce este aspecto durante la inducción informal realizada por el rector.

Los datos obtenidos, en referencia a la gestión administrativa se presentan en la siguiente gráfica:

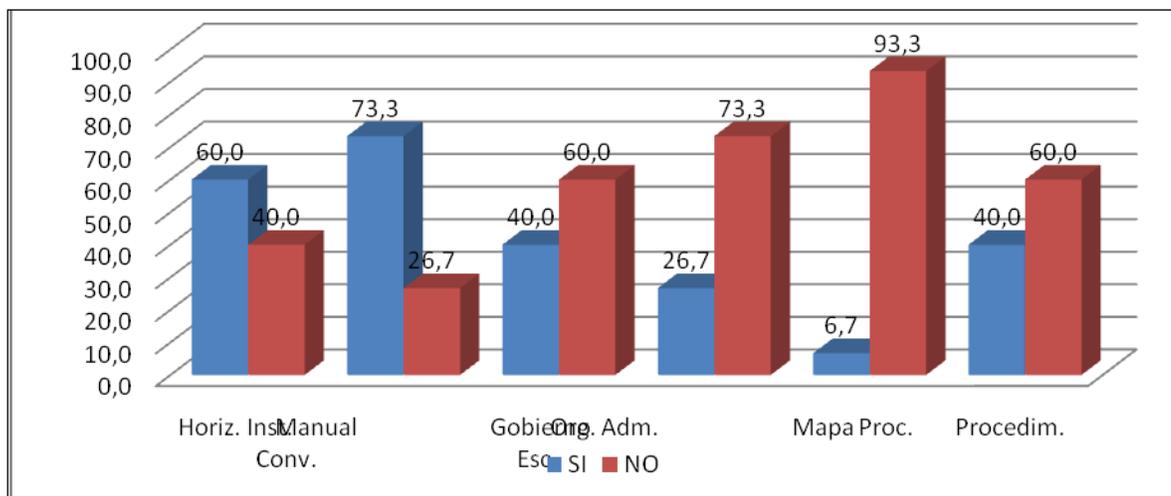


Figura 10: *Gestión administrativa colegio Salitre de Suba*

Analizando los resultados, se encontró que el 93,3% de los docentes afirmó que no conoció el mapa de procesos del colegio durante la inducción recibida.

Como ya se dijo anteriormente, el mapa de procesos en una institución educativa es de gran importancia para todos los docentes, no solo para los nuevos pues les muestran qué procesos se dan al interior de la institución, y a partir del rol que empieza a formar sabe con quién relacionarse; es más, el conocer la estructura general de la institución, y como se coordinan todas las unidades repercute en el beneficio estudiantil y le da claridad a los docentes para orientar las acciones o procesos desarrollados.

Otros aspectos que no fueron abordados con un alto porcentaje de docentes, 73,3, fue la Organización Administrativa, seguido con un 60% del gobierno escolar y los procedimientos o rutas a seguir en diferentes situaciones con los Docentes.

Tal como se había mencionado, el rector realiza un proceso informal de inducción con los docentes nuevos, en el que aborda el Horizonte institucional y el Manual de Convivencia. Aspectos que se evidencian en los resultados. El 73,3% afirma haber recibido inducción sobre el manual de convivencia y el 60% sobre el horizonte institucional.

Los datos obtenidos, en referencia a la gestión humana se presentan en la siguiente gráfica:

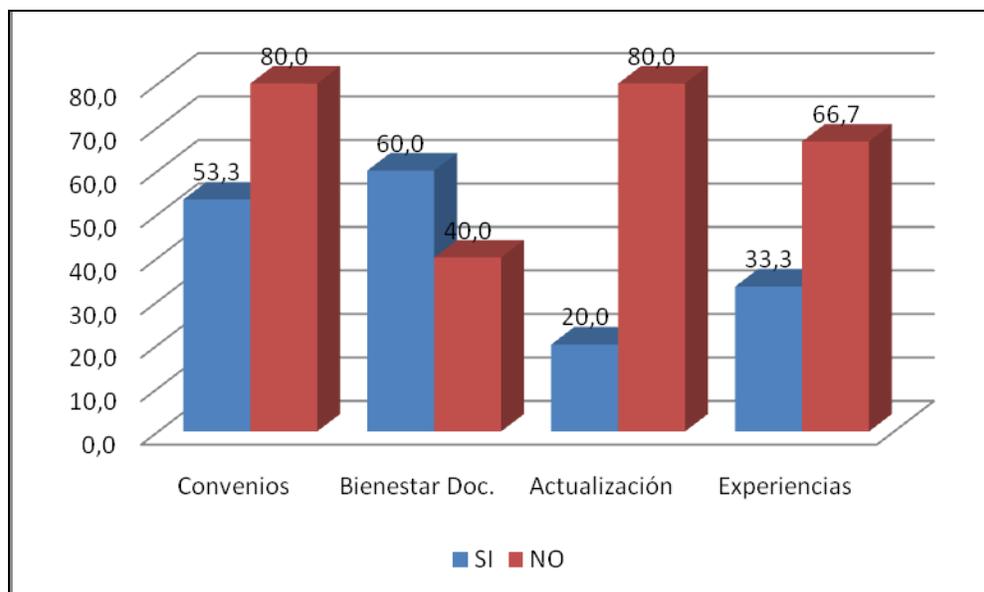


Figura 11: *Gestión humana colegio Salitre de Suba*

La mayoría de docentes, 80 %, afirmó que durante el proceso de inducción informal recibido, no conocieron los convenios con instituciones externas y los programas de actualización docente.

Estos aspectos le reducen oportunidades de capacitación y otros beneficios que tienen como docentes del Sector Oficial y que a mediano plazo tiene repercusión en la planeación de las asignaturas a su cargo.

Otro 66,7% no conoció, en su momento de ingreso a la institución las experiencias exitosas de otros docentes de la Institución Educativa. Este aspecto, le brinda información al docente acerca del perfil de la comunidad educativa y diferentes maneras de abordar problemáticas presentes.

Dentro del proceso de inducción informal, se trabaja el aspecto del Bienestar Docente, pues el 60% de los docentes afirman haber conocido este aspecto al momento de ingresar a laborar en la Institución Educativa Salitre de Suba.

Cabe notar la importancia de incluir dentro de un programa de inducción éstos aspectos de la gestión humana debido a que de no conocerse los docentes nuevos pierden oportunidad de generar investigación y de capacitarse oportunamente para cualificarse como profesional.

En general, se puede ver en los resultados que la gestión humana es uno de los aspectos que menos se socializan en la Institución Educativa, durante el proceso de inducción llevado de forma informal.

Finalmente, los datos obtenidos, en referencia a la infraestructura se presentan en la siguiente gráfica:

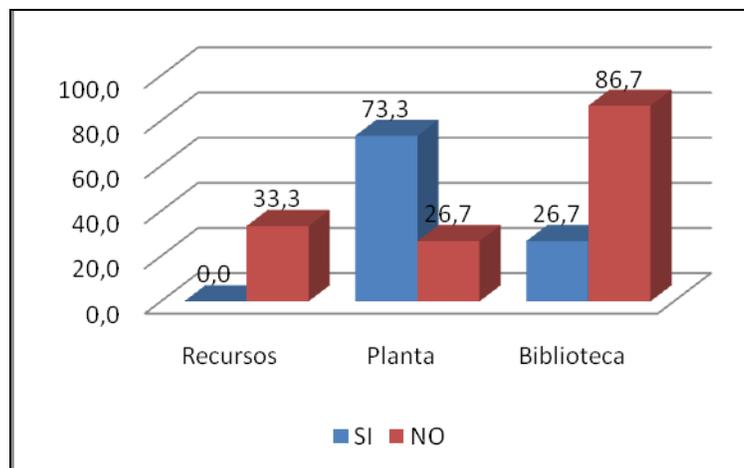


Figura 12: *Infraestructura colegio Salitre de Suba*

El 86,7% de los docentes, consideran que NO se contempló en el programa de inducción informal, la explicación del funcionamiento de la biblioteca. El desconocimiento de éste aspecto puede conllevar a incurrir en sanciones por no entregar a tiempo los materiales como libros, y por desconocer las normas establecidas se pierden las oportunidad de maximizar su uso con los estudiantes.

Otro aspecto, que no es tenido en cuenta durante la inducción informal dada a los docentes nuevos, es el conocimiento de los recursos tecnológicos y audiovisuales. Un 33,3% de docentes que no se enteraron de este aspecto al ingresar, es un factor que desfavorece el desempeño docente en la medida que no sabe qué recursos con los que cuenta la institución le servirán para apoyar su labor académica, y más en este momento en el que está empezando a diseñar cada uno de los cursos a impartir, tal cual como se menciona anteriormente en el análisis de los resultados obtenidos en la Institución Educativa Sierra Morena.

En cuanto a la planta física, el 73,3 % de los docentes dicen haberla conocido durante la inducción, o charla informal de recibimiento por parte de los coordinadores y del rector; pero como no es un proceso formal al parecer algunos coordinadores lo hacen y otros no.

La segunda parte de la encuesta dirigida a docentes, indagaba por las temáticas que les interesan sean incluidas en el programa de inducción en la Institución Educativa Salitre de Suba.

A continuación se presentan los resultados:

Los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de gestión pedagógica se presentan en la siguiente gráfica:

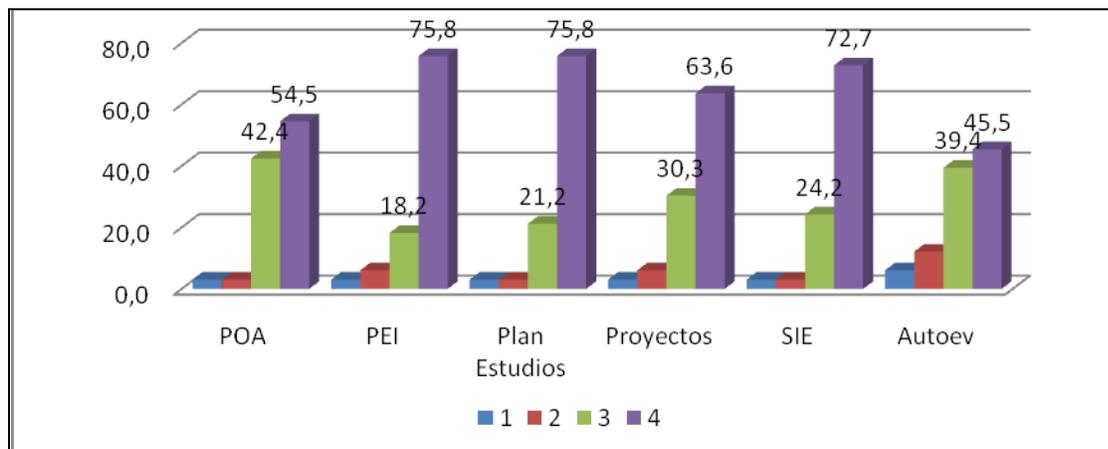


Figura 13: Elementos propuesta gestión pedagógica colegio Salitre de Suba

En general les interesa sean incluidos, todos los elementos que conforman la gestión pedagógica: el POA, el PEI, el Plan de Estudios, los Proyectos Transversales desarrollados, el SIE, y la autoevaluación institucional.

Los aspectos que más les interesan son el PEI, el Plan de Estudios y el SIE. Mientras los que menos les interesan con la autoevaluación institucional y el POA.

Por lo tanto, todos los aspectos de la gestión pedagógica deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Salitre - Suba.

Los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de gestión administrativa se presentan en la siguiente gráfica:

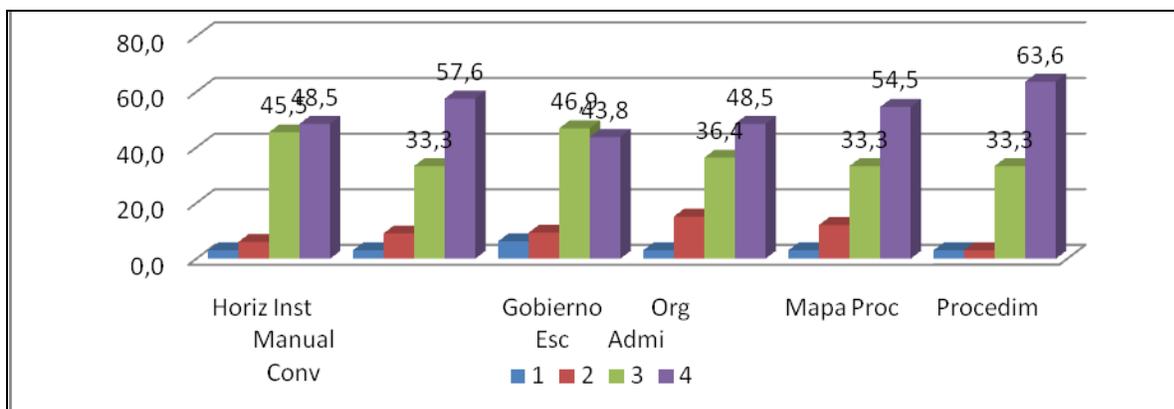


Figura 14: Elementos propuesta gestión administrativa colegio Salitre de Suba

Aunque en general les interesa sean incluidos todos los aspectos, el de necesidad más sentida son los procedimientos o rutas a seguir en diferentes situaciones con los docentes.

Así mismo, y aunque no puntúa tal alto, les interesa que sea incluido el gobierno escolar.

Por lo tanto, todos los aspectos de la gestión administrativa deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Salitre - Suba.

Los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de gestión humana se presentan en la siguiente gráfica:

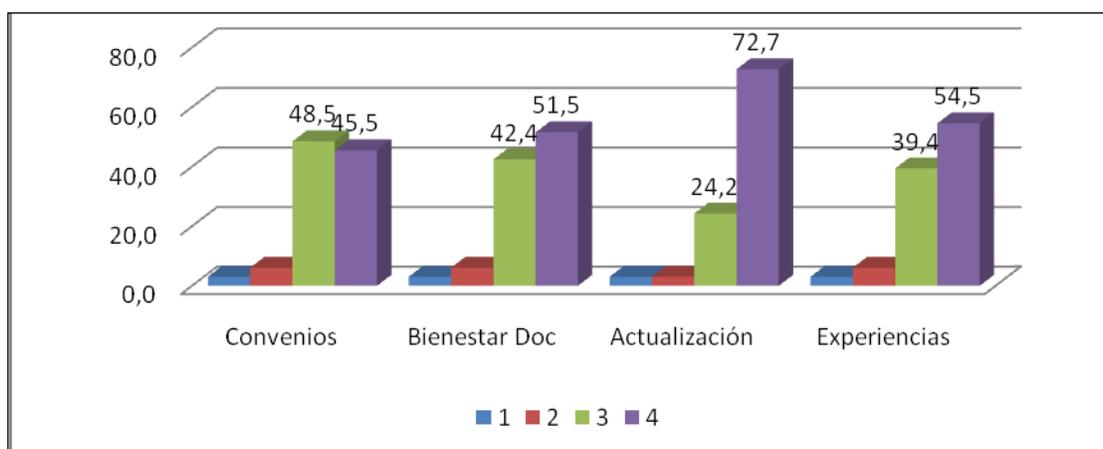


Figura 15: Elementos propuesta gestión humana colegio Salitre-Suba

Nuevamente, todos los docentes encuestados consideran que todos los aspectos sean contemplados en el programa de inducción.

Al 72,7% de los docentes, les interesa en gran medida que el programa de inducción contemple los programas de actualización docente y este es uno de los aspectos, como ya se mencionó en el análisis de la parte A, es de los que menos se dan durante el proceso de inducción informal junto con las experiencias exitosas de otros docentes de la Institución Educativa.

Los resultados muestran, que todos los aspectos de la gestión humana deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Salitre - Suba.

Finalmente, los datos obtenidos, en referencia a las temáticas de infraestructura se presentan en la siguiente gráfica:

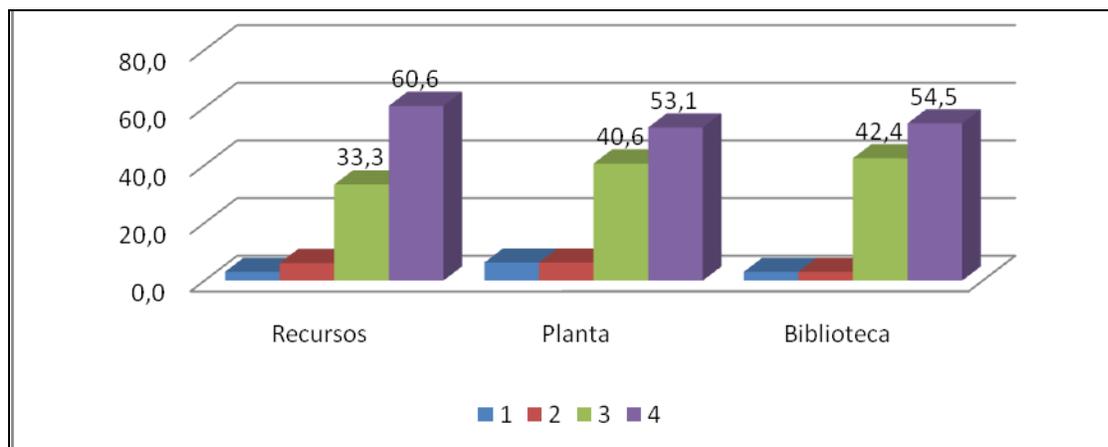


Figura 16: *Elementos propuesta infraestructura colegio Salitre-Suba*

El aspecto que más les interesa a los docentes para que sea incluido en el programa de inducción es el referente a los recursos tecnológicos y audiovisuales, pues el 60,6%, así lo afirmó.

Contrariamente, los aspectos que menos les interesan sean incluidos en que el programa de inducción, es la planta física y el funcionamiento de la biblioteca.

Sin embargo, los resultados muestran que todos los aspectos de la infraestructura deben ser incluidos dentro del programa de inducción docente, en la Institución Educativa Salitre - Suba.

Por los anteriores resultados, tanto de la parte A como de la B, de la encuesta, se ve la urgente necesidad de diseñar un programa formal de inducción en la Institución Educativa Salitre - Suba, que contemple todos los aspectos planteados para la Gestión Pedagógica, la Gestión Administrativa, la Gestión Humana y la Infraestructura.

Entrevista

Se encontró en la Institución Educativa Salitre - Suba, que existe un proceso de inducción cuando ingresa un nuevo docente a la institución dirigido por el rector y de manera personalizada, cuyo propósito es ubicar al docente en el nuevo ambiente escolar.

En general, las acciones específicas desarrolladas por los directivos son:

1. Presentar el PEI, el Énfasis,
2. Dar a conocer la asignación académica, Turnos de Acompañamiento, reuniones de Consejo Académico y reuniones de Docentes. Todo se hace en una charla informal en un tiempo aproximado de 15 minutos.

3. Entrega de agenda escolar

Los canales de comunicación existentes en el colegio son el uso de Internet, circulares información personal en forma verbal, reuniones informativas sobre temas pedagógicos con ambas jornadas al medio día. El canal más funcional es el de las reuniones fijas a medio día pues se hacen por lo menos tres veces a la semana y se reúnen las dos jornadas, lo cual permite dar información directamente.

Por otra parte, los espacios que existen en el colegio para intercambiar experiencias entre docentes son las reuniones, las Jornadas Pedagógicas y las reuniones por Áreas.

En cuanto a las acciones desarrolladas, para fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes, el colegio organiza las reuniones para compartir con los maestros con motivo de celebraciones sociales y la familiaridad y solidaridad que se vive en el diario escolar.

De otro lado, los procesos de capacitación docente en el Colegio se desarrollan mediante la socialización y participación de directivos y de docentes en el trabajo de desarrollo institucional sobre temas académicos y administrativos (Ciclos, Plan Institucional de Evaluación, Plan Operativo Anual, MECI). También existe se da a través de asesores externos para la gestión pedagógica: MERANI, SED y COMPENSAR.

En referencia, a la presentación y análisis de resultados de la autoevaluación institucional anual, se organizan a nivel de sede y se revisa desde la planeación estratégica,

análisis y fortalecimiento de los planes de mejoramiento hasta la estructuración del POA. Queda a discreción de los docentes desarrollarlo y el seguimiento es responsabilidad de los coordinadores para y la proyección anual con los ajustes necesarios.

Finalmente, los directivos encuentran relación entre el proceso de inducción y el desempeño docente, porque éste motiva a los docentes, integra a los de nuevo ingreso con los que ya están y esto redundará en el desempeño docente. Y sugieren para mejorar los procesos de Inducción en el colegio, hacer reconocimiento de las personas que lideran procesos en la institución y unificar un plan de inducción específico a nivel institucional para que todas las sedes tengan las mismas directrices al realizarlo.

6.3 COMPARATIVO DE RESULTADOS ENTRE LAS DOS INSTITUCIONES.

En la figura 17, se presentan los resultados obtenidos en el tema de Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas Sierra Morena y Salitre de Suba. Para ello se tomaron los resultados de los aspectos que más les interesan a los docentes sean incluidos en el programa de inducción docente y que puntuaron como 4, al diligenciar la encuesta.

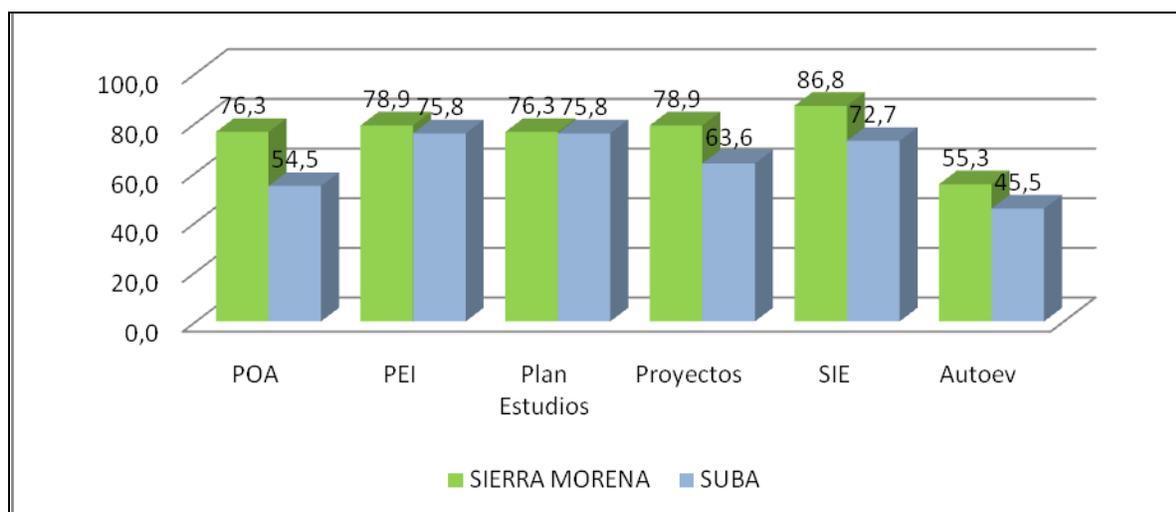


Figura 17: Comparativo gestión pedagógica

Como se observa en la gráfica los resultados obtenidos en las dos instituciones son bastante similares. No existe una diferencia significativa que dé lugar a realizar un análisis de ello.

En la gráfica siguiente, se presentan los resultados obtenidos en el tema de Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas Sierra Morena y Salitre – Suba. También se tomaron los resultados de los aspectos que más les interesan a los docentes sean incluidos en el programa de inducción docente y que puntuaron como 4, al diligenciar la encuesta.

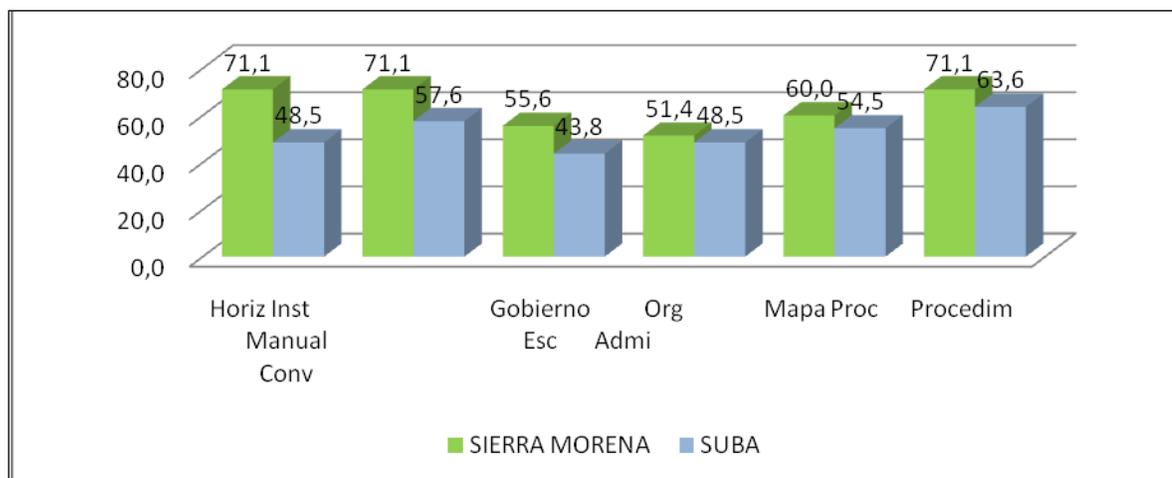


Figura 18: *Comparativo Gestión administrativa*

En general, son similares los resultados obtenidos en las dos instituciones.

El único aspecto que presenta una diferencia marcada entre las dos instituciones, es el Horizonte Institucional. Este resultado se puede deber a que como es uno de los aspectos más tenidos en cuenta en la Institución educativa Salitre – Suba, no ven tan marcada la necesidad de contemplarlo en el programa de inducción.

Esta afirmación, se puede realizar al observar el resultado obtenido en el aspecto del manual de convivencia. Recordando que tanto el horizonte institucional como el manual de convivencia son los aspectos más trabajados durante el proceso de inducción realizado por parte del rector.

En la gráfica 19, se presentan los resultados obtenidos en el tema de Gestión Humana en las Instituciones Educativas Sierra Morena y Salitre – Suba. También se tomaron los resultados

de los aspectos que más les interesan a los docentes sean incluidos en el programa de inducción docente y que puntuaron como 4, al diligenciar la encuesta.

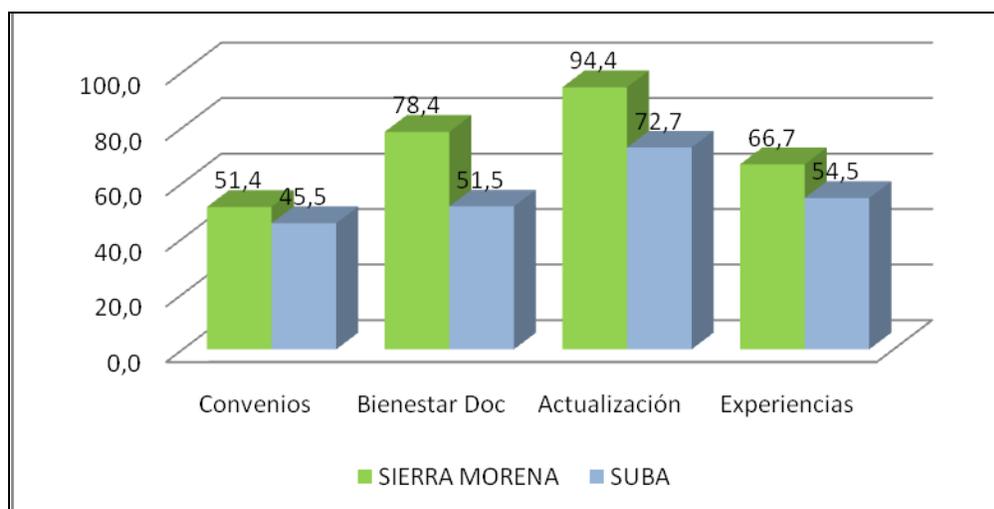


Figura 19: *Comparativo gestión humana*

Los aspectos que presentan una diferencia marcada entre las dos instituciones, son el bienestar y la actualización docente.

Se observa que la actualización docente, es el aspecto que más le interesa a los docentes del colegio Sierra Morena y el colegio Salitre de Suba sea incluido en el programa de inducción. Y el que menos le interesa a las dos instituciones son los convenios con otras instituciones.

En el gráfico 20, se presentan los resultados obtenidos en el tema de Infraestructura en las Instituciones Educativas Sierra Morena y Salitre de Suba. También se tomaron los resultados de los aspectos que más les interesan a los docentes sean incluidos en el programa de inducción docente y que puntuaron como 4, al diligenciar la encuesta.

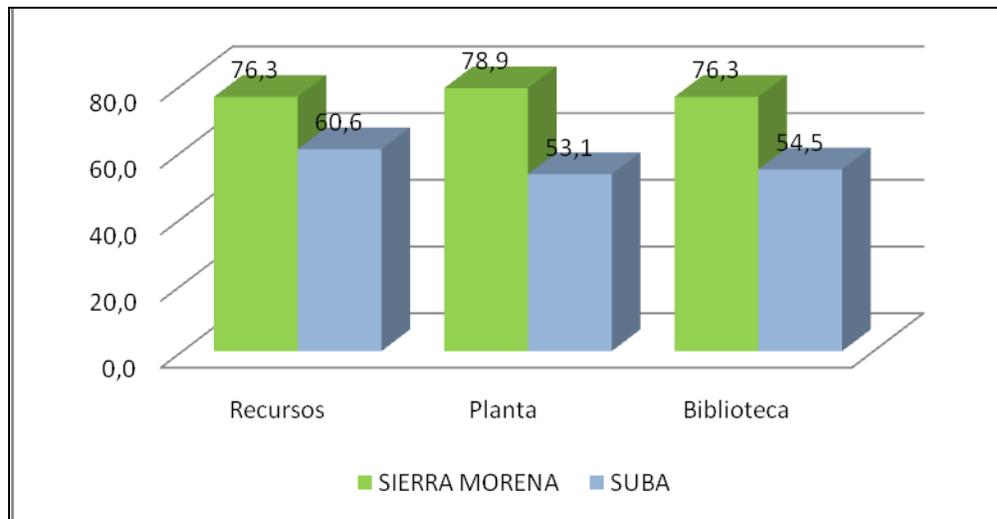


Figura 20: *Comparativo infraestructura*

Se observa que la planta física, es el aspecto que más le interesa a los docentes del colegio Sierra Morena, es el que menos les interesa en el colegio Salitre de Suba, para que sea incluida en el programa de inducción.

Como ya se había mencionado, el aspecto que más les interesa a los docentes del colegio Salitre de Suba, para que sea incluido en el programa de inducción es el referente a los recursos tecnológicos y audiovisuales.

7. CONCLUSIONES

Pensar la institución educativa como el ámbito donde la persona del docente se desarrolla personal y profesionalmente, exige el diseño e implementación de un proceso de inducción formal, mediado por un enfoque antropológico, que facilite la apropiación de la cultura institucional.

Este trabajo hace énfasis en la particularidad de cada institución; por lo tanto el plan de contenidos es flexible de acuerdo a las necesidades propias de los colegios que se adopten la propuesta.

El proceso de inducción no se limita a los docentes de nuevo ingreso; la vida escolar de las instituciones educativas presenta continuamente cambios de profesores, ascensos, encargos de docentes para cumplir otras funciones, lo cual implica la continuidad del proceso de inducción.

La participación de los docentes y directivos en el proceso de inducción es un elemento fundamental, para la viabilidad de esta propuesta. Es definitiva la forma como se dinamice el proceso desde el equipo docente.

El contexto educativo público está en constante movilidad y exige al docente la apropiación de los cambios y de la particularidad institucional y al colegio incluir las innovaciones en el POA, facilitar los espacios para la socialización de los nuevos saberes.

El programa de mentoría como complemento del programa de inducción general es esencial en la construcción de comunidad académica, en la profundización de los procesos pedagógicos, y en el reconocimiento del par, por cuanto incide en un clima institucional de trabajo colaborativo y de apoyo entre los docentes.

El proceso de inducción se constituye en un complemento significativo de las acciones de Secretaría de Educación con relación a la formación docente, respondiendo a los contextos específicos. Esta propuesta puede convertirse en un modelo de proceso de inducción para las instituciones educativas oficiales de Bogotá.

8. RECOMENDACIONES

Después de reconocer el importante papel que cumple un programa de Inducción en las Instituciones Educativas del Distrito capital de Bogotá, relacionado directamente con una mejor formación y aporte de elementos claves para el ejercicio de la labor docente, es posible consolidar una serie de Recomendaciones dirigidas a las Instituciones Educativas:

Es importante la consolidación de un programa de Inducción que se reconozca como una fase determinante en el trabajo institucional y entre a formar parte de su estructura administrativa.

Por los resultados obtenidos, se evidencia la necesidad de incluir como un proceso formal de la gestión, la formación de docentes con temáticas planteadas en esta propuesta, para los colegios Salitre de Suba y Sierra Morena de ciudad Bolívar.

El proceso de inducción no constituye solamente un conjunto de actividades que se desarrollan en el momento de ingreso del nuevo docente; es importante formalizarlo y abrir espacios para su estructuración, ejecución, evaluación y mejoramiento continuo.

Adelantar en las Instituciones Educativas, objeto de estudio la implementación del programa de Mentoría como complemento al programa de inducción, con espacios de tiempo asignados desde la planeación institucional.

Para los colegios Salitre de Suba y Sierra Morena de Ciudad Bolívar, se recomienda seguir el diseño de la propuesta que es el resultado del análisis de sus particularidades. A los colegios interesados en desarrollarla se sugiere conservar la estructura del diseño y adaptar el plan de contenidos a sus necesidades.

9. PROYECCIÓN

Este proyecto de investigación tiene proyección en el sistema educativo a través de su propuesta para la inducción, en la medida que:

Con la propuesta se brinda una herramienta a las instituciones, para construir en la comunidad educativa un proceso de apropiación de la cultura institucional.

Posibilita evaluar el impacto del proceso de inducción en el desarrollo de la labor docente y consecuentemente en la calidad educativa ofrecida por las instituciones que asuman la propuesta.

La propuesta del proceso de inducción se puede desarrollar en los dos colegios, objeto de estudio y los resultados de la evaluación será el insumo para un análisis comparativo. Con la participación de un tercer colegio como grupo de control, se dará continuidad a la implementación de la propuesta.

Presentar la propuesta ante la Secretaría de Educación del distrito capital para que se aplique en las instituciones oficiales, aprovechando el momento coyuntural del ingreso y traslado de un alto porcentaje de docentes.

10. PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA DOCENTES DE COLEGIOS OFICIALES DE BOGOTÁ D.C.

Esta Propuesta, se fundamenta en una dimensión antropológica que resalta la importancia del docente como persona humana en la institución, de sus necesidades, atributos y expectativas en el momento de ingreso a una nueva institución educativa de la cual entra a formar parte. Su estructuración parte de los resultados obtenidos en su fase de diagnóstico con la participación de los docentes, quienes aportan sus concepciones y necesidades y en el apoyo del marco conceptual objeto de estudio.

Su diseño responde a las necesidades específicas de las instituciones y de los docentes, una vez ubicados en un colegio; a su vez complementa la inducción en relación con las generalidades de su desempeño en el ámbito de la educación pública, que hace Secretaria de Educación con los docentes.

Con la propuesta se pretende fortalecer a través de la inducción a los docentes -nuevos y antiguos que así lo requieran- en el conocimiento de procesos institucionales como la gestión académica, gestión administrativa y gestión humana y sus repercusiones directas en la apropiación de elementos que contribuyen a la creación de una identidad institucional.

10.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

10.1.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a las instituciones educativas una herramienta que les permita desarrollar un proceso de Inducción con sus docentes, basados en las necesidades particulares y en el Proyecto Educativo Institucional, para avanzar en la construcción de una cultura propia de la institución.

10.1.2 Objetivos Específicos

Brindar la información necesaria a los docentes sobre las particularidades y características de la institución, para facilitarles su ubicación y apropiación.

Realizar un proceso de acompañamiento y seguimiento a los docentes, desde las prácticas pedagógicas, las normas y valores propios de la institución.

Promover el trabajo colaborativo en el grupo de docentes y la consolidación del Equipo de Mentoría Institucional para el desarrollo de las competencias necesarias en el desempeño de la función docente.

10.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

El Proceso de inducción que se propone, está estructurado en dos fases:

La primera aborda el Programa de Inducción General, para desarrollar con los docentes y tiene como propósito brindar información general que les permita ubicarse en el contexto laboral. Como profundización de esta primera fase y con la intención de fortalecer la apropiación y pertenencia a la institución, se propone la segunda fase, orientada al programa de Mentoría a través de la relación formal entre un maestro *mentor* (con experiencia en la institución) y un *maestro bajo tutoría* (nuevo o antiguo que requiere apoyo).

La estructura del programa en sus dos fases, presenta un plan de contenidos, de acuerdo a las necesidades detectadas en un momento determinado, porque no se puede perder de vista que los procesos educativos no son estáticos y que la dinámica escolar, la revisión periódica del PEI y las nuevas políticas educativas emanadas de la administración local distrital y nacional, comprometen a las instituciones con adaptaciones a dichos cambios y a los docentes con procesos de formación que los capacite y actualice para enfrentar nuevos retos.

Con base en los resultados de cada fase, se hace retroalimentación, revisión y nuevo plan de mejoramiento de la propuesta.

Para la implementación de la propuesta es necesario conservar la secuenciación de las dos fases y se debe generar un trabajo de participación de todos los docentes.

El tiempo destinado a esta propuesta estará sujeto a la organización institucional en los espacios establecidos, pero sin perder la característica que sea permanente al ser un proceso de formación.

Con el desarrollo de la propuesta se verán beneficiados varios actores sociales de los colegios distritales Salitre de Suba y Sierra Morena de Ciudad Bolívar. De manera directa se afectará a los docentes nuevos y antiguos y a los directivos; de manera indirecta a estudiantes y a la comunidad educativa en general, quienes reciben la proyección de la calidad educativa implementada en la institución.

10.2.1 Fase I. Programa de inducción general.

Esta se desarrollará a través de estrategias como:

1. Presentaciones magistrales: La realizan los directivos al iniciar los períodos escolares que requieran procesos de inducción y se apoyan en distintos recursos para garantizar una buena comunicación.
2. Espacios de socialización: Talleres y conformación de equipos de trabajo, dinámicas de grupo, con actividad lúdica que incluya la evaluación inmediata.
3. Revisión de materiales escritos o en cualquier soporte que contenga los fundamentos institucionales (Horizonte institucional, PEI, Manual de Convivencia y el POA).
4. Otras estrategias que la institución considere pertinentes de acuerdo a la situación.

Los contenidos para abordar en esta primera fase son:

- a) Antecedentes Históricos Institucionales
- b) Mapa de Procesos de la Institución
- c) Horizonte Institucional: Misión, Visión, Filosofía, Valores
- d) Proyecto Educativo Institucional, énfasis y proyectos institucionales
- e) Gobierno escolar (Conformación)
- f) Convenios con Instituciones Externas
- g) Programas de Bienestar Docente
- h) Programas de Actualización Docente
- i) Socialización de experiencias exitosas que han realizado docentes del colegio

Evaluación del Programa de Inducción

Se realiza mediante un conversatorio con preguntas orientadoras; ejemplo de éstas pueden ser ¿qué le aportó la inducción? , ¿Sobre qué temas necesita profundizar?, ¿Qué otras temáticas sugiere para desarrollarse en este programa? ¿Considera que el tiempo en que se desarrolló el programa fue suficiente? ¿La metodología y recursos utilizados propiciaron la

apropiación de las temáticas desarrolladas?, Las respuestas a estos interrogantes permitirán identificar el nivel de satisfacción de los docentes participantes, así como evidenciar la pertinencia de los contenidos y actividades desarrolladas y las sugerencias, elementos fundamentales para el programa de mentoría.

De esta evaluación se seleccionarán los maestros que van a ser objeto de tutoría por parte de los mentores.

10.2.2 Fase 2 Programa de mentoría.

Para esta propuesta se denomina “profesor mentor” a un docente que trabaja en la misma institución y que se relaciona de diversos modos con el docente que acaba de ingresar o quien siendo antiguo en la institución, requiere de una inducción para desarrollar nuevas funciones o desempeñarse en nuevos cargos. Es así como tanto unos como los otros docentes se beneficiarán de la experticia y conocimiento del mentor.

Características del profesor mentor

- a) Un docente que se identifique con las políticas del colegio
- b) Con amplio dominio sobre el quehacer pedagógico
- c) Con capacidad de escucha y habilidad para establecer empatía con sus pares.
- d) Abierto a compartir sus experiencias y actitudes que le han facilitado la trayectoria en la Institución.
- e) Con capacidad de comprender a los demás
- f) Conocimiento y destreza para identificar y orientar el aprendizaje y la formación de las personas bajo su tutoría.
- g) Disponibilidad.

El profesor mentor se constituye entonces en un “Formador de Formadores”, en tanto que desarrolla acciones encaminadas a enriquecer la labor del docente, partiendo de la experiencia acumulada y de la posibilidad de transferir saberes a otro que también es actor importante en el complejo mundo del aprendizaje y del conocimiento.

Elección del profesor mentor

La elección de profesor mentor debe darse no solo desde la concepción de los Directivos de la institución, que identifican y determinan quién o quiénes tienen el perfil propuesto para desempeñarse como tal; también es necesario tener en cuenta la disposición del profesor seleccionado.

En las Instituciones Educativas objeto de estudio, los docentes con las características más cercanas a las de *mentor*, son los jefes de área, quienes son reconocidos por sus compañeros como líderes y dinamizadores de proyectos; es probable que surja un mentor por cada área. De la forma como los directivos presenten el programa de Mentoría, con sus ventajas, riesgos, papel protagónico, depende la conformación de un equipo que dinamice esta propuesta.

Para la conformación del grupo de mentores se hace necesario crear un *plan de incentivos* apoyado por la SED Bogotá, como reconocimiento al compromiso de los docentes mentores. El plan de incentivos tiene sustento legal en el acuerdo 273 de 16 de febrero de 2007, del Concejo de Bogotá, “por medio del cual se establecen estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”. El mismo acuerdo en el capítulo II, Estímulos para Docentes y Directivos Docentes, establece incentivos particularmente en los programas de formación permanente de docentes y participación en eventos académicos.

Metodología para implementar la mentoría

Se desarrollará a través de actividades tales como conversatorios y talleres donde se evidencie el contexto escolar y se busque que el maestro bajo tutoría aprenda de la experiencia de su par a través de diálogos convergentes, divergentes y paralelos; este proceso estará a cargo del coordinador académico quien dará a conocer el programa de mentoría:

1. El enfoque, las etapas a seguir y el proceso de evaluación.
2. Diseño de un plan de acompañamiento en torno a las competencias que ha de ir construyendo el profesor bajo tutoría, las tareas y problemas más frecuentes en el contexto del aula.

3. Diseño y elaboración de instrumentos de seguimiento y del plan operativo, por parte del coordinador y de los profesores mentores.
4. Análisis y acuerdos de estrategias de trabajo.

El programa de mentoría exige rigurosidad en cuanto a los espacios de reunión de mentores con los profesores bajo tutoría. Por consiguiente es pertinente establecer con anterioridad el cronograma de actividades y respetar tiempos y espacios acordados.

En las reuniones concertadas y siguiendo el plan operativo, se da paso a la socialización, articulación con el área disciplinar, y a la apropiación desde la cotidianidad del quehacer docente de las siguientes temáticas que aunque se han abordado en la primera fase (programa de inducción), hacen parte de la Gestión Pedagógica:

- a) Plan Operativo Anual
- b) Énfasis del PEI
- c) Plan de estudios
- d) Estrategia de organización por ciclos
- e) Proyectos institucionales
- f) Sistema Institucional de Evaluación SIE
- g) Auto evaluación institucional.

Evaluación del programa de mentoría

La evaluación del programa de mentoría se desarrolla teniendo en cuenta la relación entre la importancia y satisfacción que perciben durante el proceso los docentes mentores y los docentes bajo tutoría, así como los beneficios que inciden en el quehacer pedagógico.

Criterios de evaluación: Trabajo en equipo, participación, cooperación, sentido de pertenencia, comunicación, responsabilidad, nivel de comprensión y empatía y pertinencia del programa.

La evaluación debe propiciar la reflexión y análisis a partir de los resultados para hacer los ajustes necesarios. Se propone tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Seguimiento del proceso de mentoría mediante la revisión de los formatos y diarios diligenciados por el profesor mentor donde se muestran los avances.

2. Análisis de los diferentes procesos que se han desarrollado en el periodo de tiempo establecido en el plan operativo, dificultades y sugerencias en una dinámica dialógica entre coordinadores y mentores.
3. Co-evaluación liderada por los coordinadores donde se generen espacios de participación de los implicados en la mentoría alrededor de la apropiación de los temas incluidos en el programa, así como fortalezas y debilidades que manifiesten los docentes bajo tutoría.

Requerimientos para el desarrollo de la propuesta

1. Para el desarrollo del programa es pertinente establecer con anterioridad, tiempos y espacios en el Plan Operativo Anual.
2. Físicos: salones que faciliten la movilidad de las personas participantes
3. Técnicos: Equipos de cómputo y de proyección, video beam.
4. Didácticos: materiales elaborados por la institución educativa como soporte al desarrollo del proceso de Inducción a docentes.
5. De gestión: los directivos docentes de cada colegio, en cabeza del rector serán garantes del plan de incentivos para los docentes mentores.

REFERENCIAS

- AA.VV. (1993): *Diccionario de Ciencias de la Educación*. Madrid: Santillana. Vol. II.
- Alcaldía Mayor de Bogotá Colombia. Decreto 132 de 1996. Por el cual se crea el Comité de Capacitación de docentes de Santa Fe de Bogotá, D.C.
- Alcaldía Mayor de Bogotá Colombia... *Plan territorial formación docente* 2009-201
- Bizquera ALZINA, R. (2004) *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla. Madrid.
- Congreso de la República Colombia. Ley 115 de 1994. *Ley general de educación*.
- Concejo de Bogotá D.C. Colombia. Acuerdo 273 de 2007. *Por medio del cual se establece estímulos para promover la calidad de la educación en los colegios oficiales del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones*.
- Chiavenato, I (2001). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill. Bogotá D.C.
- Escudero, J.M. (1992). *La naturaleza del cambio planificado en educación: cambio como formación y formación para y como cambio*. En ESCUDERO, J.M. y LÓPEZ, J. (Eds.). *Los desafíos de las reformas escolares*. Sevilla: Arquetipo, pp. 19-70.
- Fernández, L.M. (1994): *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos aires: paidós/mec.
- Fullan, M. (1990): *Staff Development Innovation and Institutional Development*. En JOYCE, B. (Ed.): *School Culture through Staff Development*. Virginia: ASCD, pp. 3-25.
- Guarín, J. (1987). *Proyecto Docente de Organización Escolar*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Holly, P. y Southworth, G. (1989). *The Developing School*. London: Falmer Press.

- López, J. y Sánchez, M. (1997): *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso.
- Marcelo, C. (1994): *Formación del profesorado para el cambio educativo*. Barcelona: PPU.
- Marcelo, C. y Estebaranz, A. (1992): *Estrategias de formación centradas en el contenido y en el formador*. En ESCUDERO, J.M. y LÓPEZ, J. (Eds.): *Los desafíos de las Reformas Escolares*. Sevilla: Arquetipo, pp. 179-218.
- Marcelo, C. (1997): *La naturaleza de los procesos de cambio*. En MARCELO, C. y López, J. (Coords.): *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona: Ariel.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (1994): Decreto 1860, Artículo 57.
- Mendoza Núñez, A. *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Trillas. México.
- Mendoza, R. (2006). *El Estudio de Casos: un enfoque cognitivo*. México D.F. España.
- Sandoval, L (2008). *Institución Educativa y Empresa, Dos Organizaciones Humanas distintas*. EUNSA.
- Senge, P. (1994). *La Quinta disciplina. Las organizaciones en aprendizaje*. Granica.

ANEXOS

ANEXO A Ficha técnica

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA 1:
<p><u>OBJETIVO DE LA ENCUESTA:</u></p> <p>Precisar qué necesidades de capacitación, existen al interior de las instituciones educativas de carácter oficial de Bogotá, a partir de un Análisis situacional en los colegios Sierra Morena de Ciudad Bolívar y Salitre de Suba.</p>
<p><u>DISEÑO DE LA ENCUESTA:</u></p> <p>El tipo de encuesta es semiestructurada para un grupo específico de la comunidad educativa</p>
<p><u>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</u></p> <p>Aplicable a 90 docentes del colegio Sierra Morena y a 70 docentes del colegio Salitre de Suba. Corresponde al 43. % del total de la población docente</p>
<p><u>Responsables del trabajo de la encuesta:</u></p> <p>Cristina Torres y Leonel Morales.</p>
<p><u>Fecha de aplicación</u></p> <p>Junio 03 de 2010.</p>

Fuente: GARCIA, Lupe. Proyecto Empíricos Vs. Profesionales. Universidad Los Libertadores. Bogotá. 2009.

ANEXO B Encuesta a docentes

**PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE NECESIDADES DE INDUCCIÓN AL INGRESAR AL
COLEGIO**

Con el propósito de diseñar una propuesta de Inducción a los Docentes, como una de las formas de fortalecer la Cultura Institucional, en los colegios Sierra Morena de Ciudad Bolívar y Salitre de Suba, le solicitamos contestar la siguiente encuesta de acuerdo con su experiencia como docente.

Sus respuestas serán conocidas únicamente por el equipo responsable de este trabajo de investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

1.- Señale el rango que corresponde a sus años de experiencia como docente en el colegio

- a.- 0 a 1
- b.- 2 a 5
- c.- 6 a 10
- d.- 11 a 15
- e.- 16 o más

Lea atentamente las siguientes preguntas y marque su respuesta en el espacio asignado al lado derecho.

1. Cuando usted ingresó al colegio recibió inducción SI _____ NO _____

Si su respuesta es SI, siga con las preguntas de la sección A. Si su respuesta es NO, pase a las preguntas de la sección B.

SECCIÓN A En la inducción que recibió se incluyeron los siguientes temas:

TEMATICAS DE INDUCCION	S I	
GESTIÓN PEDAGOGICA		
1. Plan operativo Anual(POA)		
2. Énfasis del PEI		
3. Plan de Estudios		
4. Proyectos Institucionales		
5. Sistema Institucional de Evaluación (SIE)		
6. Autoevaluación Institucional		

GESTION ADMINISTRATIVA		
7. Horizonte Institucional		
8. Manual de Convivencia		
9. Gobierno Escolar (Conformación)		
10. Organización Administrativa (Cargos y Funciones)		
11. Mapa de Procesos del colegio		
12. Procedimientos o rutas a seguir en diferentes situaciones con los Docentes.		
GESTION HUMANA		
13. Convenios con Instituciones Externas		
14. Programas de Bienestar Docente		
15. Programas de Actualización Docente		
16. Experiencias Exitosas de los Docentes del colegio		
INFRAESTRUCTURA		
17. Recursos Tecnológicos y Audiovisuales		
18. Planta Física del Colegio		
19. Funcionamiento de la biblioteca		
OTROS (Escriba el aspecto que usted considere importante y que no está en los descriptores anteriores)		
20.		
21.		
22.		

SECCIÓN B

Marque con una X cuáles de los siguientes temas le gustaría conocer en un proceso de inducción en el colegio. La escala valorativa es de 1 a 4, siendo 4 el que más le interesa y 1 el de menor interés.

TEMAS DE INDUCCIÓN				
DESARROLLO Y GESTION PEDAGOGICA				
1.. Plan Operativo Anual (POA)				
2. Énfasis del PEI				
3. Plan de Estudios				

4. Proyectos Institucionales				
5. Sistema Institucional de Evaluación (SIE)				
6. Autoevaluación Institucional				
GESTION ADMINISTRATIVA				
7. Horizonte Institucional				
8. Manual de Convivencia				
9. Gobierno Escolar (Conformación)				
10. Organización Administrativa (Cargos y funciones)				
11. Mapa de Procesos del colegio				
12. Procedimientos o rutas a seguir en diferentes situaciones con los Docentes.				
GESTION HUMANA				
13. Convenios con Instituciones Externas				
14. Programas de Bienestar Docente				
15. Programas de Actualización Docente				
16. Experiencias Exitosas de Docentes del colegio				
INFRAESTRUCTURA				
17. Recursos Tecnológicos y Audiovisuales				
18. Planta Física del Colegio				
19. Funcionamiento de la biblioteca				
OTROS (Escriba el aspecto que usted considere importante y que no está en los descriptores anteriores)				
20.				
21.				
22.				

ANEXO C Entrevista a Directivos

GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LOS COLEGIOS DISTRITALES SIERRA MORENA Y SALITRE-SUBA

ENTREVISTADORES: CRISTINA TORRES Y LEONEL MORALES

FECHA DE APLICACIÓN: 10 de junio de 2010

Se presenta la Guía básica de preguntas y estas admiten contra preguntas, según las respuestas dadas y el tipo de información brindado por el entrevistado.

Orientaciones para el Entrevistador:

1. Informar sobre el objetivo de la entrevista
2. Preguntar si permite el uso de grabadora durante la entrevista.
3. Registrar la información de manera objetiva.

Objetivo de la Entrevista:

Recoger y ampliar la información que tienen los Directivos Docentes de los Colegios, objeto de estudio, con respecto a procesos de Inducción de los Docentes.

Las preguntas básicas son:

Cuando ingresa un nuevo docente a su Institución ¿usted hace un proceso de inducción? Si la respuesta es SI, explique en qué consiste.

1. ¿Cuál es el propósito que usted tiene con la inducción?
2. ¿Qué acciones específicas desarrolla usted con los docentes del Colegio?
3. ¿Qué canales de comunicación existe en el colegio y cuál es el más funcional?
4. ¿Qué espacios existen en este colegio para intercambiar experiencias entre docentes?
5. ¿Qué acciones desarrolla el colegio para fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes?
6. ¿Usted informa a los Docentes sobre el apoyo externo que recibe el Colegio para fortalecer el bienestar docente? ¿Cómo lo hace?
7. ¿Cómo se desarrollan los procesos de capacitación docente en el Colegio?
8. ¿Se presentan y analizan los resultados de la autoevaluación institucional anual? ¿Cómo se utilizan los resultados para proyectar el trabajo con los docentes?
9. ¿Encuentra usted alguna relación entre el proceso de inducción y el desempeño docente?
10. ¿Qué sugiere usted para mejorar procesos de Inducción en el colegio?

Muchas gracias por su información.

ANEXO D Validación de instrumentos

Proceso de Validación de los instrumentos para la detección de necesidades de capacitación a docentes, en los colegios Distritales Sierra Morena y Salitre - Suba

A continuación se describe el proceso seguido para la validación.

Para la elaboración del instrumento se siguieron los siguientes pasos:

- 1.- Se diseñó y elaboró una primera propuesta de encuesta dividida en dos partes:
 - a) Una encuesta para detectar necesidades de capacitación a los docentes de nuevo ingreso, a partir de la experiencia vivida en el momento de su llegada al colegio.
 - b) Una encuesta para conocer cuáles son las temáticas que interesan más a los docentes para ser incluidas en un proceso de inducción.
2. Se diseñó una entrevista para aplicar a los Directivos Docentes con el fin de identificar los procesos de inducción, que según su percepción, se han desarrollado al interior de las instituciones objeto de estudio.
3. Prueba de la encuesta y de la entrevista
 - a) Se envió a los expertos la solicitud para su opinión sobre el instrumento (para este trabajo experto se considera al especialista en investigación o en el trabajo con docentes que cuenta con una amplia experiencia desde el manejo de la disciplina o en su labor académica que además conoce en forma general o específica el funcionamiento en los colegios oficiales y privados en cuanto a la organización y la labor académica). Se anexa las cartas de respuesta de los expertos.
 - b) Se realizó la primera parte de la encuesta a 40 docentes del Colegio Distrital Sierra Morena y a 20 docentes del Colegio Distrital El Salitre – Suba; la segunda parte se aplicó al mismo número de docentes en cada una de las dos instituciones. En esta prueba hubo necesidad de hacer aclaraciones especialmente de la segunda encuesta, porque la instrucción no fue clara para algunos docentes; fue fácil hacer las aclaraciones porque durante la encuesta hubo acompañamiento de los investigadores.
 - c) Hubo preguntas por parte de los docentes encuestados como:

“Cuál es la diferencia entre los ítems nada de acuerdo y en desacuerdo”.

“Si no recibimos inducción, cómo podemos contestar la encuesta”

- 4.- Se hizo la entrevista a dos directivos docentes del colegio Salitre – Suba y a tres directivos docentes del colegio Sierra Morena. En esta parte hubo facilidad para responder las preguntas, hubo contra preguntas y participación de los entrevistados o investigadores. Se observó que con las respuestas a algunas preguntas quedaban contestadas otras preguntas.

La realización de la encuesta por parte de los docentes aportó elementos de fondo y forma

1.- Visualizando el fondo, la encuesta 1 permite detectar necesidades de procesos de inducción, pero a la vez se percibe que los docentes si reciben algunos elementos de dichos procesos. La encuesta dos muestra que la mayoría de temas que se proponen son relevantes en el proceso de inducción con algunas excepciones.

La entrevista mostró que la primera pregunta contiene las dos siguientes y por lo tanto las respuestas que se dan son repetidas.

2.- Con relación a la forma

El instructivo de las encuestas no tiene la claridad suficiente. Vemos necesidad de cambiar los ítems de selección de respuesta y algunas preguntas; además consideramos la opción de fusionar las dos encuestas para obtener la medición que se necesita.

Los resultados de las encuestas se acercan a los resultados esperados en un alto porcentaje. Esto la hace confiable dado que en un 75% de los docentes produjo los mismos resultados en los dos colegios; consideramos que con las modificaciones expuestas anteriormente aumenta el nivel de confiabilidad.

Para la validez de los instrumentos se concluye que la instrucción inicial y ítems de posible respuesta no fueron claros; por tanto se hace evidente la necesidad de cambiarlos. Esto da origen al instrumento definitivo

ANEXO E Cartas a expertos con sus respuestas.

Bogotá, junio 07 de 2010

Doctora

SOLEDAD NIÑO
Docente de Investigación
Universidad los Libertadores.

Conocedores de su experiencia pedagógica y disciplinar en el área de investigación y con el propósito de validar los instrumentos para la recolección de información del trabajo de investigación "PROCESO DE INDUCCIÓN A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES SIERRA MORENA DE CIUDAD BOLIVAR Y SALITRE DE SUBA que actualmente realizamos para optar por el título de Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativa, nos permitimos solicitar su juicio como experta en la validación de los instrumentos adjuntos (encuesta y entrevista).
De antemano agradecemos sus valiosos aportes y sugerencias.

Cordialmente,

Cristina Torres

Leonel Morales

Bogotá 09 de junio de 2010

DOCENTES:

CRISTINA TORRES Y LEONEL MORALES

ESTUDIANTES DE MAESTRÍA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

Apreciados Docentes:

Respondiendo a su solicitud de dar concepto acerca del instrumento elaborado para recoger información dentro del proyecto que adelantan en su Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Proyecto titulado: proceso de inducción a docentes de las instituciones oficiales Sierra Morena de Ciudad Bolívar y Salitre de Suba, me permito comentarles lo siguiente:

- El instrumento cuenta con un lenguaje claro y sencillo para el encuestado
- Los 4 Ejes temáticos presentados dan un orden a la batería de preguntas, de manera que el encuestado va respondiendo por orden.
- Hay temas que pueden ser muy generales como por ejemplo, en el punto 12. Procesos y procedimientos Institucionales, que pueden ser de amplio rango, pero que al momento de desarrollar ustedes un plan, deben incluir los diferentes elementos que integran estos Procesos en una Institución Educativa y no quedarse en la generalidad.
- En el Bloque B de las preguntas, al indagar por temas que se deberían incluir en un programa de inducción para que sea desarrollado al interior del colegio, de manera que contribuya a fortalecer la construcción de la cultura institucional, las preguntas me parecen pertinentes y que cubren los aspectos básicos del estudio que plantean ustedes.
- Sugiero que al momento de aplicar el instrumento, hagan una buena motivación a los Docentes que la diligenciarán para motivarlos para que respondan todos los ítems planteados, dada la experiencia de los docentes sobre el tema de estudio, pues de esta manera será más completa la información que se constituye en base de su análisis de datos.
- En general considero que el Instrumento, tal como aparece presentado, si cumple el objetivo de la encuesta, referente a obtener elementos claves para Diseñar una propuesta tendiente a fortalecer la construcción de una cultura institucional.

Cordialmente;



Soledad Niño Murcia
Tutora de Investigación
Universidad Los Libertadores

Bogotá, junio 07 de 2010

Licenciado

ELQUIN EDUARDO BARRERA
Coordinador de Procesos de Calidad
Colegio Bolívar – Soacha (Cundinamarca)

Conocedores de su experiencia pedagógica y disciplinar en el área de investigación y con el propósito de validar los instrumentos para la recolección de información del trabajo de investigación “PROCESO DE INDUCCIÓN A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES SIERRA MORENA DE CIUDAD BOLIVAR Y SALITRE DE SUBA que actualmente realizamos para optar por el título de Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativa, nos permitimos solicitar su juicio como experta en la validación de los instrumentos adjuntos (encuesta y entrevista).
De antemano agradecemos sus valiosos aportes y sugerencias.

Cordialmente,

Cristina Torres

Leonel Morales

Bogotá 09 de junio de 2010

DOCENTES:

CRISTINA TORRES Y LEONEL MORALES

ESTUDIANTES DE MAESTRÍA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

Apreciados Compañeros:

Atendiendo a su solicitud, de validar el instrumento elaborado para recoger información dentro del proyecto que adelantan en su Maestría: “Proceso de Inducción a Docentes de las instituciones oficiales Sierra Morena de Ciudad Bolívar y Salitre de Suba, me permito hacer las siguientes observaciones:

Nota 1: Yo les sugiero iniciar con una celda que se llame GESTIÓN DIRECTIVA y en ella se incluyan los temas señalados con rojo.

Nota 2: En GESTIÓN PEDAGÓGICA, sugiero agregar modelo pedagógico del colegio y procedimientos pedagógicos.

Nota 3: Considero que los temas Manual de Convivencia y gobierno escolar trascienden de ser una parte de la gestión administrativa y debe incluirse en la gestión pedagógica (como un apoyo fundamental en la formación integral de los estudiantes) o si se quiere, agregar una celda sobre GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA en donde se involucren además temas como: Procedimientos de bienestar y convivencia, plan de prevención de riesgos y desastres, entre otros.

Nota 4. En la parte administrativa, se pueden abordar en cambio otros temas, como: Organigrama institucional, Áreas de la institución y sus funciones generales, Trámites de administración básicos.

Nota 5: Les sugiero incluir una celda con un tema clave que es lo relacionado con COMPETENCIAS DEL CARGO, en donde se podrían abordar temáticas como Competencias esperadas del cargo, Guía de cargo, Manual de funciones y responsabilidades, Recomendaciones especiales para la integración y ajuste a la institución y al cargo, Mecanismos de seguimiento y evaluación de desempeño, entre otros.

Nota 6. Las observaciones anteriores bien pueden ser tenidas en cuenta para la sección B. No obstante, considero que un buen proceso de inducción debe estar acompañado de un plan de entrenamiento, orientado a brindar las herramientas básicas para el buen desempeño del cargo en relación con el manual de funciones y responsabilidades. Muchas veces creemos que como la persona que se contrata tiene la formación disciplinar, no necesita entrenamiento y a veces nos equivocamos. Este entrenamiento lo realizaría el jefe inmediato; por ejemplo, si es docente de Ciencias Naturales, un plan de entrenamiento bien podría orientarse hacia la metodología propia del área en el colegio, el manejo de herramientas pedagógicas y didácticas propias del área y que son usadas producto de la experiencia, o el buen manejo del trabajo práctico o experimental, o la manera como se diseñan las pruebas del área en función del SIEE del colegio, etc. (y así con las demás áreas y/o dependencias de la institución con el que el docente tendrá contacto en el ejercicio de sus funciones).

En este sentido, yo quitaría muchos de los temas planteados en la sección B, que son prácticamente obligatorios en una inducción y por lo tanto no amerita ser consultada la opinión del docente porque podría formar parte de una buena política de inducción y más bien generaría unos temas relacionados con el entrenamiento.

Espero haberles aportado en algo. Mucha suerte con su trabajo.

Un abrazo.

Elquin Eduardo Barrera Moreno
CC 7.361.535
elquinbm@hotmail.com

Bogotá 07 de junio de 2010

Doctora

ALBA LUZ CASTAÑEDA
Docente de Investigación
Universidad Pedagógica Nacional de Bogotá.

Conocedores de su experiencia pedagógica y disciplinar en el área de investigación y en el trabajo de formación de docentes en el Distrito Capital y en el país, y con el propósito de validar los instrumentos para la recolección de información del trabajo de investigación "PROCESO DE INDUCCIÓN A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES SIERRA MORENA DE CIUDAD BOLIVAR Y SALITRE DE SUBA que actualmente realizamos para optar por el título de Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativa, nos permitimos solicitar su juicio como experta en la validación de los instrumentos adjuntos (encuesta y entrevista).

De antemano agradecemos sus valiosos aportes y sugerencias.

Cordialmente,

Cristina Torres

Leonel Morales

Bogotá, Junio 10 de 2010

Señores:

CRISTINA TORRES Y LEONEL MORALES
ESTUDIANTES DE MAESTRÍA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

Apreciados docentes

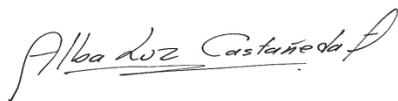
Reciban un cordial saludo:

En respuesta a su solicitud de validar el instrumento elaborado para recoger información dentro del proyecto que adelantan en su Maestría: proceso de inducción a docentes de las instituciones oficiales Sierra Morena de Ciudad Bolívar y Salitre de Suba, me permito sugerirles:

1. La encuesta pensada debe ser más explícita en sus propósitos para que los encuestados no tengan dudas sobre lo que ésta busca, también es necesario acompañarla de una explicación verbal cuando ello sea posible, para lograr la claridad absoluta. Su lenguaje debe ser claro y no dar lugar a ambigüedades como en el caso de la sigla POA.
2. La estructura que presenta me parece clara y concreta, aunque no se entiende por qué esas categorías son las que se eligen, creo que hay que explicarles eso en lo verbal o en un enunciado muy corto.
3. Hay que diferenciar bien los bloques A y B, frente a la estructura porque una es sobre lo que se ha recibido y otra es proyectiva.
4. Algunas categorías, como por ejemplo la de Infraestructura ameritaría una pequeña descripción o explicación desde lo verbal, si no es posible en el documento para no alargarlo, de porqué se incluye.
5. La clave de la encuesta está en el momento de la aplicación, las condiciones en que se haga, la motivación y la sinceridad que se pida a los compañeros, la claridad que tenga el docente sobre cada enunciado sobre el que se le está preguntando, para que las respuestas por preguntas no comprendidas o por respuestas sin compromiso, les desvíen sus propósitos de diseñar una propuesta de inducción. Esto hay que considerarlo.

Mucha suerte

Atentamente,



ALBA LUZ CASTAÑEDA A
albaluz.castaneda@gmail.com